

University of Groningen

Focus en resultaat in duurzaam inkopen. Een handreiking voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam inkopen door de (centrale) overheid

Sijtsma, dr. F.J. (Frans); Broekhof, drs. M. (Martijn); Ree, drs. C.M. (Karin); Kamann, prof.dr. D.J.F. (Dirk Jan); Moll, prof.dr. H.C. (Henk)

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2008

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Sijtsma, D. F. J., Broekhof, D. M., Ree, D. C. M., Kamann, P. D. D. J. F., & Moll, P. D. H. C. (2008). *Focus en resultaat in duurzaam inkopen. Een handreiking voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam inkopen door de (centrale) overheid.* s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Focus en resultaat in duurzaam inkopen

Focus en resultaat in duurzaam inkopen

Een handreiking voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam
inkopen door de (centrale) overheid

Dr. F.J. (Frans) Sijtsma
Drs. M. (Martijn) Broekhof
Drs. C.M. (Karin) Ree
Prof. Dr. D.J.F. (Dirk Jan) Kamann
Prof. Dr. H.C. (Henk) Moll

EC 183

Groningen, 2008

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Focus en resultaat in duurzaam inkopen – Een handreiking voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam inkopen door de (centrale) overheid; Dr. F.J. (Frans) Sijtsma, Drs. M. (Martijn) Broekhof, Drs. C.M. (Karin) Ree, Prof. Dr. D.J.F. (Dirk Jan) Kamann, Prof. Dr. H.C. (Henk) Moll, Groningen: Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (Publicatiereeks Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 183)
-Met literatuurlijst.

ISBN 978-90-5803-073-3

NUR 780

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RUG

Adres:
Rijksuniversiteit Groningen
Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde
Postbus 800
9700 AV Groningen

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde
Coördinator: dr. F.J. Sijtsma
Projectleiders: drs. F.T. Lubbers en drs. T.M.J. Slief
Secretariaat: H.W. Janssen
Tel. 050-363 3810
Fax 050-363 3720
E-mail: ebwinkel@rug.nl
Internet: www.rug.nl/wewi/eb

Copyright 2008 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

Samenvatting

Introductie

De Nederlandse overheid wil duurzamer inkopen. Belangrijk voor dit proces is dat de Tweede Kamer heeft aangegeven dat de Rijksinkopen in 2010 100% duurzaam moeten zijn en die van de lagere overheden 50% (volume in Euro). Dat wil zeggen bij 100% van de Rijksaankopen en investeringen (en bij 50% van de lagere overheden) moet duurzaamheid als zwaarwegend criterium worden meegenomen.

SenterNovem en VROM hebben de RUG gevraagd om vanuit haar wetenschappelijke expertise te adviseren in de totstandkoming van het protocol voor duurzaam inkopen.

Resultaat voor duurzaamheid is zwaarwegend

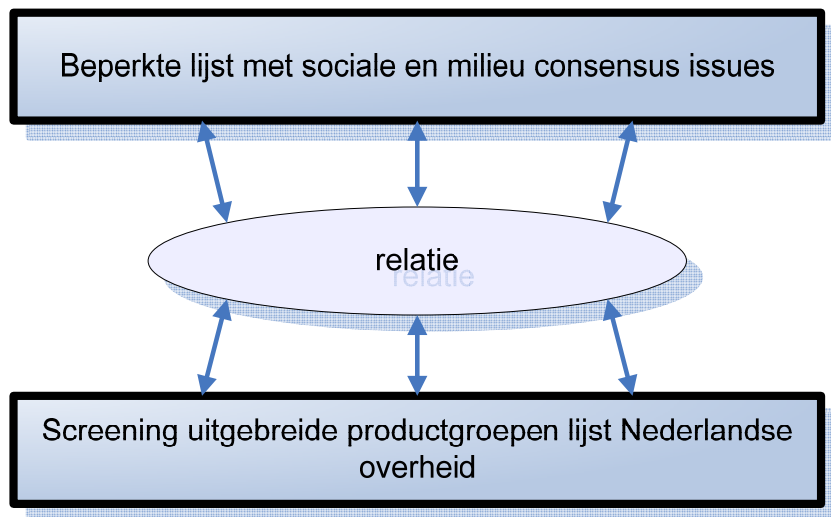
De eis van de Tweede Kamer kan op verschillende manieren worden ingevuld. Een eenvoudige en op het eerste oog wellicht voor de handliggende invulling is om te proberen elke inkoop een 'sausje' van duurzaamheid proberen te geven. Een dergelijke aanpak zal de duurzaamheid van ons economisch systeem echter weinig vooruithelpen.

De RUG heeft daarom een meer consistente en betekenisvolle uitwerking gegeven aan de eis van de Tweede Kamer. Bij deze aanpak is het (maximale) resultaat voor duurzaamheid zwaarwegend. Deze aanpak behelst focus op die productgroepen en producten waar ten eerste een relatie kan worden gelegd met urgente duurzaamheidsproblemen, en waar ten tweede een ander inkoopgedrag van de overheid substantiële invloed heeft op de markt.

Bij de advisering door de RUG daaromtrent speelt prioritering een cruciale rol. Prioritering op twee punten:

1. Hoe kan binnen duurzaam inkopen de ene productgroep als van groter belang worden gekarakteriseerd dan de andere?
2. Hoe kan binnen een (geprioriteerde) productgroep een acceptabele, beknopte criteria structuur worden gemaakt aan de hand waarvan (meer of minder) duurzaam inkopen wordt gemeten? Prioritering qua criteria derhalve.

In lijn met de oorspronkelijke visie van de commissie Brundtland draait het bij duurzaamheid om urgente problemen waar wereldwijd consensus over is dat het urgente issues zijn: draagvlak van het milieu voor ons economisch systeem en extreme armoede in delen van de wereld. Omdat dat beide hele algemene categorieën zijn is in dit rapport gewerkt met de lijst van 20 urgente duurzaamheids issues van Rischard. Het gaat bijvoorbeeld om global warming, verlies aan biodiversiteit, teruggang van de visstand, en om het via inkoopgedrag meehelpen aan bestrijden van extreem slechte arbeidsomstandigheden of het direct verbeteren van extreem slechte leefomstandigheden.



Figuur S-1. *De screening van productgroepen t.a.v. hun relatie met urgente issues*

Prioritering van productgroepen

De werkwijze voor prioritering van productgroepen door de RUG is als volgt. Uitgangspunt is een door VROM/Senter Novem aangeleverde lijst met productgroepen die door het Rijk en lagere overheden worden ingekocht. De lijst bevat nummer en naam van de productgroepen en daarnaast enige detail uitleg van waar het bij die groep omgaat.

Voor deze productgroepen zijn 3 scores bepaald:

1. Milieu impact – heeft de productgroep een relatie met mondiaal urgente milieuproblemen?
2. Sociale impact – heeft de productgroep een relatie met mondiaal urgente sociale problemen?
3. Marktbeïnvloedingspotentieel – heeft de overheid met haar inkoop van deze productgroep substantiële invloed op de markt (kan zij met haar inkoop gedrag de markt richting meer duurzamer producten bewegen).

Alleen indien er een combinatie is van substantiële marktmacht van de overheid en verbondenheid van een productgroep met urgente mondiale milieu en/of sociale problemen, dan wordt een productgroep geprioriteerd. Het zijn deze geprioriteerde productgroepen waar de overheid zich voor moet inspannen om via haar inkopen meer duurzaamheid te bereiken. Zie voor de resultaten tabel 3 en 4 in paragraaf 4.2. Bij prioritering op deze wijze wordt (verderop) gesproken van prioritering op basis van fundamentele parameters.

Buiten deze prioritering om zijn er twee categorieën van beperkte omvang die anderszins prioriteit verdienen: 1) Ten eerste zijn er ‘wildcards’ uitgedeeld voor producten waar de overheid een belangrijke voorbeeldfunctie heeft, maar die niet via de bovenstaande methodiek boven komen als zijnde van hoge prioriteit (o.a. lease vervoermiddelen en inkoop van gas). 2) Ten slotte zijn er producten waarbij de duurzaamheid van de inkoop vooral speelt

bij beleidskeuzes *voorafgaand aan* de inkoop (o.a. riolering, ingenieursdiensten). Zie tabel 5 en 6 in paragraaf 4.2.

Resultaten prioritering productgroepen

De scoring heeft zoals uitgelegd plaatsgevonden op productgroep niveau: in totaal zijn voor 95 productgroepen de bovenstaande scores bepaald. Hiervan zijn 61 productgroepen geprioriteerd (64%), waarbij de mate van prioriteit en de reden van prioritering verschilt. Tabel S-1 geeft een overzicht van de prioritering.

Tabel S-1: *Overzicht prioritering productgroepen*

Soorten productgroepen	Soort prioritering	Aantal productgroepen	
Aantal gescoorde productgroepen*			95
Aantal geprioriteerde productgroepen			61
<i>Waarvan prioritering:</i>	Op basis van zogenaamde ‘fundamentele parameters’ – sec	45	
	Op basis van politieke gevoeligheid en voorbeeldwerking	7	
	Op basis van fundamentele parameters – maar verweven met beleidskeuzes	9	
<i>Waarvan prioritering:</i>	Met score 2 of 1,5	24	
	Met score 1	28	
	Met score 0,9 (Beleidsverweven)	9	

*Aanvankelijk had de RUG 130 productgroepen beoordeeld en daarvan 48 geprioriteerd. Deze aanvankelijke lijst is door SenterNovem sterk opgeschoond door productgroepen te herordenen, productgroepen te laten vervallen als al zeker was dat er toch geen criteria zouden worden ontwikkeld of productgroepen buiten beschouwing te laten waar al afdoende initiatief wordt genomen (bijv. defensie). Vervolgens heeft de RUG i.s.m. een kleine workshop met inkoopdeskundigen opnieuw gescoord.

Een goede criteriastructuur binnen productgroepen

Vervolgens is getracht de prioriteringsaanpak van de RUG voor productgroepen betekenis te geven voor concrete criteria voor duurzaam inkopen. Dit is nodig omdat op het detailniveau van criteria voor een concrete aanbesteding steeds het gevaar dreigt dat ‘het grote doel van duurzaamheid uit het oog wordt verloren’. Hoe vertaalt de prioriteringsaanpak zich nu naar criteria voor inkopen en naar het meer gewicht toekennen aan het ene criterium ten koste van het andere?

Dit vraagt een eenvoudige en praktisch toepasbare methodiek: een handreiking (model) voor medewerkers van SenterNovem die criteria-ontwikkel-trajecten begeleiden.

Voor de beknopte handreiking die moet aangeven welke (soort) criteria dienen te gelden voor duurzame inkopen zijn drie vragen relevant:

1. *Welk probleem?*

Met welk urgent mondiaal probleem uit de bewerkte lijst van Rischard (a-h) is de inkoop verbonden? (c.q. met welk ander milieu of sociaal probleem?)

2. *Hoe effectief de bijdrage?*

Hoe effectief is de bijdrage aan de onder de eerste vraag gespecificeerde duurzaamheid van verschillende inkoopopties? (c.q. hoe effectief is de bijdrage aan de oplossing van een ander milieu of sociaal probleem?¹)

3. *Hoe hoog de lat?*

Hoe fors mag/moet de inspanning van de overheid zijn; de mogelijke meerkosten ten opzichte van de bijdrage aan duurzaamheid?

Ten aanzien van de concrete criteria voor duurzaaminkopen leidt beantwoording van deze vragen tot drie noties:

Notie 1 De geformuleerde criteria waar de inkoop aan moet voldoen dient zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de gespecificeerde duurzaamheidsproblemen en bovendien bij voorkeur bij de meeste urgente problemen.

Notie 2 De inkoopcriteria dienen zo geformuleerd te worden dat goed scoren op de criteria ook daadwerkelijk effectief is voor meer duurzaamheid.

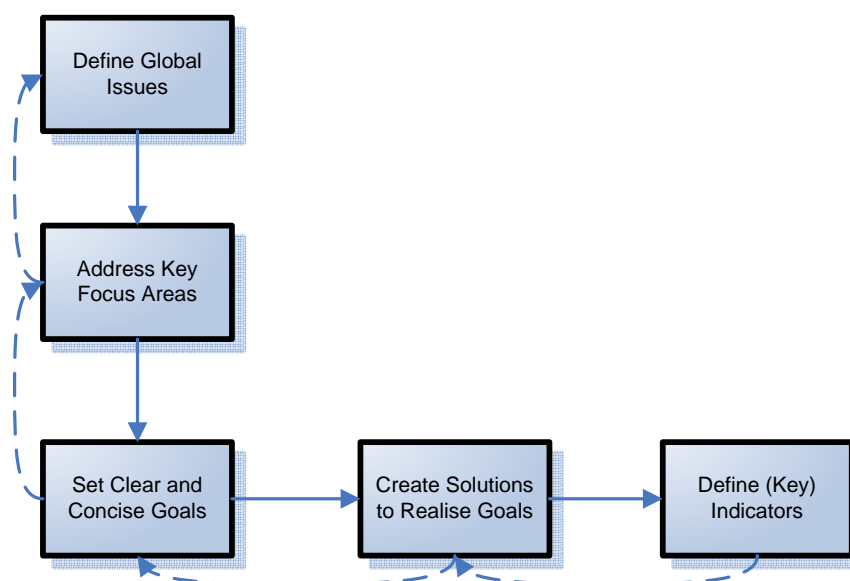
Notie 3 Hoe urgenter het probleem, hoe effectiever de mogelijke bijdrage en hoe belangrijker de rol van de overheid op de desbetreffende markt, des te hoger mogen de eisen zijn die via de criteria worden gesteld aan de duurzaamheid van de inkoop en des te meer zijn meerkosten acceptabel.

Deze noties zijn als klankbordmodel concreet toegepast op een aantal voorbeeld cases (zie bijlage 2).

Meer detail voor waterzuivering en externe adviesdiensten

Bij SenterNovem bestond daarna nog behoefte om de RUG methodiek toe te passen op twee concrete productgroepen waar de criteria-ontwikkeling nog in volle gang was: externe adviesdiensten en waterzuivering. Bij deze toepassing is overigens gebruik gemaakt van een nauw verwante eerdere uitwerking zoals in Sijsma en Broekhof (2002), Broekhof en Sijsma (2002) en Sijsma, Broekhof et al. (2002). Een belangrijke basis van de toepassing bij duurzaam inkopen is het Sustainable Information Feedback Framework (zie Figuur S-2).

¹ Met deze laatste vraag worden praktische ‘afwijkingen’ van de methodiek ‘geacommodeerd’.



Figuur S-2. *Sustainable Information Feedback Framework*

De toepassing van deze methodiek bij de waterzuivering is relatief weinig problematisch: de link met mondiaal urgente duurzaamheidsissues is relatief eenvoudig en bij afdalen naar het concretere van inkopen ‘ontvouwt zich’ relatief eenvoudig een criteriastructuur met sterke focus. Tabel S-2 geeft een samenvattend overzicht van de analyse.

Tabel S-2. *Samenvattend overzicht waterzuivering*

Focus en prioritisering
Watertekorten en -problematiek wereldwijd is een van de grootste uitdagingen van de 21 ^{ste} eeuw. Het ligt voor de hand dat de hele sector zich richt op het meedenken aan oplossen van deze problemen. Op lokaal niveau is het ombuigen van het systeem de meest voor de hand liggende uitdaging. Als bijproduct lijkt energie-efficiëntie interessant in het wensen kader.
<ol style="list-style-type: none"> 1. internationale context 2. systeem verandering; bijdrage aan hervorming waterhuishouding 3. energie-efficiëntie
Operationaliseren
In de ontwerpfase kan duurzaam inkopen op het eerste gezicht de grootste rol spelen. Verdere analyse is echter wenselijk. Bij de ontwikkeling en aanbieding van nieuwe technieken en ontwerpen is de internationale context erg relevant. Energie-efficiëntie van de installatie is nagenoeg bijzaak en kan slechts als wens worden geformuleerd in het licht van de andere twee gebieden.
<ol style="list-style-type: none"> 1. internationale mogelijkheden voor toepassen van de techniek 2. gescheiden systemen voor afvalstromen en drinkwaterstromen 3. (energie-efficiëntie)
Internaliseren
Streng zijn is zeer wel mogelijk op de eerste twee punten. Energie-efficiëntie behoeft geen strengheid.
<ol style="list-style-type: none"> 1. de techniek dient internationaal toepasbaar te zijn, met name in probleemgebieden 2. de techniek moet een bijdrage leveren aan de hervorming waterhuishouding

De uitdaging ten aanzien van externe adviesdiensten was methodologisch gezien het grootst. De omvang van de inkoop door de overheid is hier enorm, de link met urgente duurzaamheids issues is op het eerste oog beperkt. Men zou kunnen zeggen dat de toepassing

op de externe adviesdiensten een soort ‘vuurproef’ is: als de methodiek hier bruikbaar blijkt, dan is ze overal bruikbaar.

Uit de analyse blijkt dat de focus bij adviesdiensten het meest zou moeten liggen bij het inzetten van kennis voor meer duurzaamheid. Er zijn een drietal urgente mondiale problemen waar de adviesdiensten bij uitstek geschikt zijn om bij te dragen aan de oplossing; het gaat dan om kennis ten aanzien van onderwijs, financiële huishouding en fiscale hervorming. De adviesdiensten zijn bij uitstek geschikt omdat deze probleemvelden nauw aansluiten bij hun core business, en omdat zij ook al een organisatorische vorm hebben uitgewerkt om hun personeel te laten bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Het enige wat derhalve ontbreekt is focus en een duidelijk na te streven resultaat. Dit is te bereiken door inkoop eisen of eventueel inkoop wensen van de overheid. Een en ander vorm te geven binnen een social audit format met bedrijven, overheid en relevante maatschappelijke organisaties.

Naast kennis zijn er ook inkoop eisen ten aanzien van de milieu-impact van adviesdiensten.

Tabel S-2 laat een beknopt overzicht zien.

Tabel S-2. *Samenvattend overzicht criteria adviesdiensten*

Focus en prioritisering
In termen van duurzaamheidseffect valt de meeste winst te behalen in het inzetten van de kennis van adviesdiensten (kennis ten aanzien van de urgente duurzaamheidsproblemen onderwijs, financiële huishouding en fiscale hervorming) in een maatschappelijke context. Adviesdiensten hebben verder een negatieve impact op klimaatverandering (<i>aanzienlijk</i>) en ontbossing (<i>zeer beperkt</i>).
1 maatschappelijke inzet diensten 2 klimaatverandering 3 ontbossing
Operationaliseren
Het is het eenvoudigst om negatieve criteria te formuleren op de prioriteitsgebieden. Positieve criteria zijn veel lastiger vorm te geven.
1. klimaatverandering 2. maatschappelijke inzet diensten
Internaliseren
Bij het concretiseren van eisen kunnen de meest harde doelstelling gesteld worden aan klimaatverandering. Maatschappelijke inzet kan inventief als wens geformuleerd worden, maar afhankelijk van de organisatorische vormgeving ook als eis. Bij een eisend vorm zou men een bedrag van tussen 0,7%-3% van de omzet kunnen reserveren. Dit zou kunnen door de inzet van mankracht in bestaande of nieuwe opdrachten die bijdragen aan de oplossing van geïdentificeerde problemen, het opzetten van een ‘duurzaamheidstak’ van de LaLuz projecten of het invulling geven aan een consultancy pool for global issues (zie box 2). Bij het effectueren van de criteria is meetbaarheid een belangrijk gegeven.
1. klimaatverandering 2. maatschappelijke inzet diensten

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
Introductie	i
Resultaat voor duurzaamheid is zwaarwegend	i
Prioritering van productgroepen	ii
Resultaten prioritering productgroepen	iii
Een goede criteriastructuur binnen productgroepen	iii
Meer detail voor waterzuivering en externe adviesdiensten	iv
 Deel 1: Prioritering productgroepen	 1
1 Inleiding en doel	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Doel advisering	3
2 Startpunten en valkuilen	5
2.1 Valkuilen bij 100% duurzaam	5
2.2 Startpunten voor 100% duurzaam	6
3 De RUG insteek voor de prioritering van productgroepen	9
3.1 Algemeen	9
3.2 Meer details over de prioritering van productgroepen	12
3.2.1 Fundamentele parameters: de hoofdcriteria	12
3.2.2 Operationele criteria: voorbeeldwerking en politieke gevoeligheid	13
4 Productgroepen: de eerste scoring van de RUG	15
4.1 De concrete werkwijze qua scoring	15
4.2 Resultaten prioritering productgroepen	17
 Deel 2a: Een goede criteriastructuur binnen productgroepen	 23
5 Inleiding en opzet van de criteriastructuur	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Uitgangspunten handreiking	25
5.2.1 Basis uitgangspunten	25
5.3 Beknopte handreiking criteria	27
 Deel 2b: Uitwerking methodiek voor twee productgroepen	 31
6 Insteek bij de uitwerking van de twee productgroepen	33
6.1 Aanpak	33
7 Externe adviesdiensten	37
7.1 Kenmerken productgroep	37
7.2 Duurzaamheidsperspectief: wat mag worden verwacht?	37
7.3 Criteriaontwikkeling: vertaling naar criteria	38
7.4 Eisen en effectuering	40
8 Waterzuivering	43
8.1 Kenmerken productgroep	43
8.2 Duurzaamheidsperspectief: wat mag worden verwacht?	44
8.3 Criteriaontwikkeling: vertaling naar criteria	45
8.4 Eisen en effectuering	47
 Literatuurlijst	 49

Bijlage 1	Een overzicht van de productgroepen en hun scores	51
Bijlage 2	Analyse van criteria: cases	55
Bijlage 3	Inductieve werkwijze	57

Deel 1: Prioritering productgroepen

1 Inleiding en doel

1.1 Inleiding

De Nederlandse overheid wil duurzamer inkopen. SenterNovem en het Ministerie van VROM zijn actief bezig om het proces van duurzaam inkopen bij Rijksoverheid en lagere overheden te stimuleren en beter vorm te geven binnen het programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden. Belangrijk voor dit proces is dat de Tweede Kamer heeft aangegeven dat de Rijksinkopen in 2010 100% duurzaam moeten zijn en die van de lagere overheden 50% (volume in Euro).

SenterNovem ontwikkelt een protocol voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam inkopen. De RUG heeft brede expertise op het gebied van duurzaamheid en het evalueren van daarvan (Sijtsma, 2006; Moll et al. 2006; Kamann, 2003; Sijtsma en Broekhof, 2002; Broekhof en Sijtsma, 2002; Sijtsma, Broekhof et al. 2002; Abma et al. 2001). Zo is in een recent proefschrift van de RUG (Sijtsma, 2006) zowel theoretisch als praktisch diep ingegaan op de manier waarop men duurzaamheidsprojecten het best kan evalueren. SenterNovem en VROM hebben de RUG gevraagd om vanuit haar wetenschappelijke expertise te adviseren in de totstandkoming van het protocol.

1.2 Doel advisering

Bij de advisering door de RUG daaromtrent speelt prioritering een cruciale rol. Prioritering op twee punten:

1. Hoe kan binnen duurzaam inkopen de ene productgroep als van groter belang worden gekarakteriseerd als de andere?
2. Hoe kan binnen een (geprioriteerde) productgroep een acceptabele, beknopte criteria structuur worden gemaakt aan de hand waarvan (meer of minder) duurzaam inkopen wordt gemeten.

Deze notitie richt zich op het eerste punt, de prioritering van productgroepen. Het twee punt komt later aan de orde.

Na de identificatie van een aantal startpunten (par. 2) wordt de beredeneerde insteek voor de prioritering van de productgroepen gepresenteerd (par. 3). Vervolgens worden de resultaten van de feitelijke prioritering besproken (par. 4). Ten aanzien van die prioritering is van belang op te merken dat het nadrukkelijk gaat om een eerste scoring. Hoewel binnen het RUG team veel expertise aanwezig is kan (en zal) deze scoring verbeterd worden door aanvullende informatie en inzichten van anderen.

2 Startpunten en valkuilen

2.1 Valkuilen bij 100% duurzaam

De Tweede Kamer vraagt om 100% duurzaam inkopen van het Rijk en 50% duurzaam inkopen bij de lagere overheden. Dat wil zeggen bij 100% van de Rijksaankopen en investeringen moet duurzaamheid als zwaarwegend criterium worden meegenomen.

Valkuil 1: Duurzaam Tytsjerkstradiel?

Een grote valkuil bij duurzaamheid is, dat het al dan niet duurzaam zijn op een te laag ruimtelijk schaalniveau wordt gemeten: een duurzame stad, een duurzame gemeente of een duurzaam land. Op een dergelijk laag niveau kan men nooit afdoende vaststellen of de lokale duurzaamheid niet is bereikt door problemen ‘af te wentelen in de ruimte’, dat wil zeggen dat de onduurzame onderdelen van productie en consumptie plaatsvinden of zichtbaar worden buiten de stad, de gemeente of het land.

Valkuil 2: Duurzame lantarenpalen?

Of een inkoop duurzaam is en in welke mate kan men (helaas) niet alleen aflezen op productniveau. Zo zijn de producten auto's de laatste jaren veel efficiënter geworden qua energie, maar er is nog steeds groei van het energieverbruik door auto's door meer gebruik, hogere aantallen auto's en meer features (airco). Evenzo kunnen de Rijkskantines vol komen te liggen met EKO producten, maar als daarvan meer dan voorheen moet worden weggegooid, of als ambtenaren daardoor veel minder dan voorheen gebruik gaan maken van de kantines (en elders hun broodjes halen) of andersom juist veel meer dan voorheen gaan tafelen dan kan ‘de duurzaamheid’ op mondiaal niveau wel eens benadeeld worden terwijl op productniveau de targets gehaald wordt.

Op een hoger niveau dan productniveau kan men de duurzaamheid van de functie van een product beschouwen: dus men meet niet de duurzaamheidsaspecten van het product maar die van de functie: eten, transport etc. Zonder twijfel is leidt dit in de meeste gevallen tot een beter perspectief op de duurzaamheid. Toch blijven er ook hier vergelijkbare problemen als bij het productniveau en het lage ruimtelijk schaalniveau.

Valkuil 3: Duurzame Shell?

De duurzaamheid kan ook op bedrijfsniveau worden bepaald. Hiervoor zijn verschillende manieren (bijv. Dow Jones Sustainability Index). Dit zou men kunnen zien als een mengeling van een laag schaalniveau en functieniveau. Hierbij spelen twee problemen.

1. In hoeverre kan een bedrijf tegemoetkomen aan de eisen qua duurzaamheid op globaal of systeemniveau als de klanten niet bereid zijn de duurzamere producten af

te nemen – vanwege prijs of kwaliteitsverschillen met de concurrenten? Of als de aandeelhouders niet bereid zijn benodigde investeringen te financieren?

2. Ten tweede spelen er problemen met de afbakening binnen de supply chain. Is een bedrijf verantwoordelijk voor de duurzaamheidsimpact van enkel zijn eigen toegevoegde waarde of ook voor die van al zijn toeleveranciers (SER, 2000). En in hoeverre kan een bedrijf de duurzaamheid sturen van zijn toeleveranciers?

Valkuil 4: People, planet, profit?

De Triple Bottom line van People, Planet, Profit is populair geworden als het gaat om duurzaamheid. De Triple bottom line heeft op meta-niveau belangrijke kracht als container begrip om aan te geven dat het economisch systeem, menselijke verhoudingen en milieu in een goede balans moeten verkeren. In praktische zin zijn er ook belangrijke zwakten: ten eerste is profit is wel een erg mager als criterium voor economische ontwikkeling, ten tweede wordt de samenhang tussen economie, milieu (grondstoffen, sinks etc. basis voor leven) en mensen (personeel) gemakkelijk uit het oog verloren², en ten derde raakt de sociale component gevuld met een vrijwel eindeloze lijst van meer of minder wenselijke aspecten, die echter niet noodzakelijk veel met de kern van duurzaamheid te maken hebben en waarover ook niet noodzakelijkerwijze veel consensus bestaat. De problemen hier kan men goed zien in de literatuur en praktijk over duurzaam ondernemen, waarbij bijvoorbeeld het aantal vrouwen dat in de directie van een bedrijf zit, of het al dan niet screenen van sollicitanten op AIDS redelijk gangbare criteria zijn om de duurzaamheid van een bedrijf in sociale zin te bepalen. Onder meer gaat het bij vrouwen in de directie en bij screen op AIDS om belangrijke maatschappelijke problemen, maar wat wel en niet duurzaam is wordt hierdoor gemakkelijk vaag. Een vaag begrip van duurzaamheid leidt tot snel afnemend enthousiasme om meer duurzaamheid te bereiken ofwel tot groot enthousiasme voor gemakkelijk te realiseren nevenaspecten.

2.2 Startpunten voor 100% duurzaam

Mondiaal niveau en economisch perspectief en nadruk op mismatches in relatie overheid-markt.

De portee van al deze afbakeningsperikelen is steeds dezelfde: de mate van duurzaamheid is alleen te bepalen door:

² Toch speelt vrijwel continue een afweging en een expliciete of impliciete afruil. De staatssecretaris schrijft: 'De intentie is immers geen forse lastenverzwaring te bewerkstelligen bij de uitvoering van de motie'. (Tweede Kamer, 2005-2006) Als deze uitspraak voor elk product mag gelden, dan zal de motie weinig opleveren. Hoewel 'fors' een rekbaar begrip is, zijn vele duurzamere producten die op de markt zijn substantieel duurder dan hun concurrenten. We komen hier later – in paragraaf 5, bij de handreiking criteriastructuur – op terug.

1. het mondiale systeem perspectief mee te nemen naast lagere orde perspectieven (hier producten of productgroepen). Anders gezegd, duurzaamheid kan niet zonder een mondiaal schaalniveau van analyse (Sijtsma, 2006). Daar kunnen uit praktisch oogpunt lagere schaalniveaus aan toe worden gevoegd, maar *alleen* op lagere schaalniveaus duurzaamheid bepalen heeft weinig zin³.
2. steeds de economisch gestuurde drijfveren en marktsituatie van actoren in de beschouwing te betrekken: economische causaliteit die vaak een belemmerende factor is (of is geweest) voor duurzaamheid. Bij duurzaam inkopen gaat het dan o.a. om inzicht in concurrentieverhoudingen op de verschillende markten, de relatie armoede en milieuproblemen in ontwikkelingslanden.

Dit zijn dan ook de eerste twee startpunten voor een vruchtbare benadering van de 100% Duurzaam Inkopen doelstelling. Maar er zijn meer.

3. Een cruciaal met beide punten verbonden aspect hierbij is de verhouding markt en overheid. De standaard verhouding is eenvoudig: een (grotendeels) vrije markt systeem kan niet zonder een overheid die randvoorwaarden stelt aan het systeem. In een dergelijk systeem mag iedereen patatboer worden, maar iedereen dient zich (bijv.) te houden aan de eisen van de Keuringsdienst van Waren. Een bedrijf mag 10 of 2000 mensen in dienst nemen, maar moet aan iedereen wel minstens het minimum loon betalen. Het is juist op dit punt waar het in wereldeconomie gedeeltelijk hapert, waar er geen duidelijke overheidsautoriteit is die de randvoorwaarden waaronder het wereldwijde in grote vrijheid functionerende economische systeem kan bewaken. Anders gezegd omdat de actieradius, c.q. dynamiek van bedrijven die van de overheid overstijgt ontstaan veel echte duurzaamheidsproblemen. ‘Tragedy of the commons’ problemen zijn hier bij uitstek voorbeelden van.

Ten slotte kunnen nog twee aanvullende startpunten worden genoemd, die men overigens ook als uitwerking van de bovenste drie kan zien.

4. Het sluiten van kringlopen – op mondiaal niveau streeft men onder duurzaamheid naar een economische ontwikkeling – met al zijn materiële inputs en outputs – die de draagkracht van het milieu niet overstijgt. Een gesloten kringloop op macroniveau derhalve. Op veel lagere niveaus – productniveau, gemeente – is het sluiten van kringlopen (o.a. door recycling) echter ook heel vaak een gunstige activiteit voor een

³Vergelijk Van Egmond in MNP 2006: ‘Vanuit de samenhang tussen de vier genoemde mondiale vraagstukken (armoede, honger, klimaatverandering en natuurverlies) en de doorwerking naar het nationale niveau, zouden de ontwikkelingsagenda en milieuagenda verbonden moeten worden.’

meer duurzaam systeem. Uiteraard is de concrete invulling hier van groot belang, omdat het proces van recyclen ook weer inputs vraagt en de recycling nooit 100% is.

5. Niet inkopen – Dat duurzaam inkopen met een hoog ambitieniveau het meest duurzame gedrag is, ligt niet op voorhand vast. Niet inkopen kan in sommige gevallen nog beter gedrag zijn.

3 De RUG insteek voor de prioritering van product-groepen

3.1 Algemeen

De basis insteek die de RUG kiest vanuit de bovenstaande valkuilen en startpunten is eenvoudig. Vanuit het mondiale perspectief dienen de urgentste problemen het eerst te worden aangepakt. Als sinds het rapport van de commissie Brundtland is geïdentificeerd dat de twee belangrijkste problemen qua duurzaamheid van de economische ontwikkeling zijn: draagkracht van het ecologisch systeem en de extreme armoede (Sijtsma, 2006). Over deze twee issues heerst wereldwijd een brede consensus dat ze van grote urgentie zijn (èn dat ze heel vaak niet eenvoudig zijn op te lossen via de standaard overheid-markt relatie)⁴.

Nu zijn het uiteraard twee heel algemene categorieën. Algemene categorieën maken het niet gemakkelijker om een relatie te leggen met de specifieke inkoop beslissing van de Nederlandse overheid.

Om deze algemene categorieën concreter te maken kunnen we ook een iets meer uitgesplitste lijst in gedachten nemen. We gebruiken daarvoor die van Rischard (2002; zie ook hoofdstuk 6, tabel 7). Rischard is onderdirecteur van de Wereldbank en zijn analyse kan met enig recht als een geactualiseerde versie van het Brundtland rapport worden gezien. In de analyse van Rischard wordt een driedeling gemaakt in urgente issues, die allemaal te maken hebben met het op gang krijgen van een economische ontwikkeling die binnen de draagkracht van het milieu blijft en extreme armoede bestrijdt. De concrete en urgente milieu-issues zijn:

- a global warming,
- b verlies aan biodiversiteit,
- c teruggang van de visstand,
- d ontbossing,
- e water tekorten, en
- f maritieme vervuiling.

⁴ Een dergelijke aanpak is recent nog verwoord door Van Egmond directeur MNP: 'Prioritering [van verschillende duurzaamheidsdoelstellingen] is nodig vanuit een expliciete doelstelling, bijvoorbeeld een zo spoedig mogelijke stabilisering van de druk op het mondiale ecosysteem' (MNP, 2006).

Box 1: Duurzaamheidsproblemen vs. milieuproblemen

Een vraag die hierbij opdoemt, is wat te doen met andere milieuproblemen? Bijvoorbeeld de fijnstof problematiek. Kan duurzaam inkopen hier geen rol van betekenis spelen? Ten eerste dient hier opgemerkt te worden dat niet ieder milieuprobleem een duurzaamheidsprobleem is, net zo min als elk sociaal probleem (denk aan achterstand van vrouwen aan de top van het bedrijfsleven) een duurzaamheidsprobleem is. Fijnstof is weliswaar een grootschalig milieuprobleem en daarmee enigszins een grensgeval maar toch speelt het probleem maximaal op continentale schaal (bron en gevolgen blijven binnen een continent). Op continentale schaal is de relatie markt-overheid aanzienlijk duidelijker dan op mondiaal niveau en daarmee lijkt het probleem vanuit duurzaamheidsperspectief minder urgent om aan te pakken. Overigens lift fijnstof voor een groot deel mee met broeikasemissies (diesel).

De algemene lijn is dat mondiale duurzaamheidsproblemen het meest urgent zijn. Andere milieu en sociale problemen kunnen ook van belang zijn, maar hebben voor duurzaamheid een lagere prioriteit.

Bij extreme armoede ligt de vertaling naar concrete issues wat minder eenvoudig dan bij het milieu en misschien kunnen we zelfs zeggen dat de lijst hiervoor minder behulpzaam is⁵. Immers, uiteraard is het veel voorkomen van oorlog nauw verbonden met extreme armoede. Tegelijkertijd is er echter niet zoveel directe koppeling met duurzaam inkopen – ook omdat militaire inkopen niet worden meegenomen. Issues uit de lijst van Rischard die mogelijk de koppeling tussen de Nederlandse inkoop situatie en de mondiale urgente issues concreter kunnen maken zijn ons inziens: versterking strijd tegen armoede, onderwijs voor iedereen, wereldwijde infectieziekten, rampenbestrijding, handel en concurrentieregels, internationale regels voor arbeid en migratie. Anders geïnterpreteerd en geformuleerd zou men kunnen zeggen dat het bij de urgente sociale problemen gaat om:

- g via inkoopgedrag meehelpen aan bestrijden van extreem slechte arbeidsomstandigheden, en
- h waar mogelijk direct verbeteren van extreem slechte leefomstandigheden.

Een interessante ‘opbrengst’ van het bestuderen van de lijst van Rischard (bijv. bij aspecten als digital divide, intellectual property right, global financial architecture, reinventing taxation en ook de al genoemde competitie regels) is verder dat het aandacht oproept voor de internationale handelsaspecten, de regelgevende rol van de overheid en het streven naar kansen voor iedereen in de wereldeconomie. Dit kwam al even aan de orde bij de startpunten in de paragraaf 2: het belang van analyse van economische causaliteit die duurzaamheid verhindert.

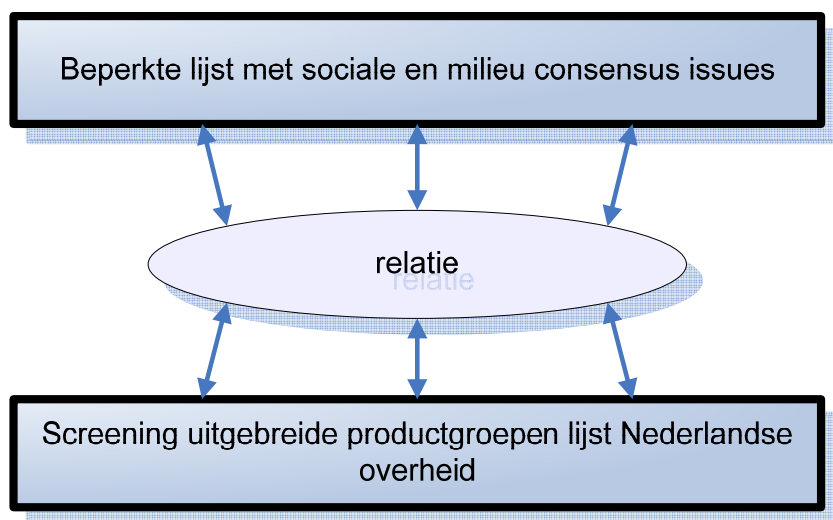
Zo is het immers gemakkelijk voorstelbaar dat de Nederlandse overheid binnen de duurzaam inkoopactiviteiten meer gaat werken met SA8000 of Fair Trade keurmerken op verschillende

⁵ Al zal in hoofdstuk 6 en 7 blijken dat de volledige lijst (toch) wel goed bruikbaar is.

inkopen. Dit zou de kansen voor arme landen kunnen verbeteren. Tegelijkertijd zou via de Nederlandse onderhandelaars over WTO liberalisatie voor de landbouw of TRIPS de kansen voor landen met veel extreem arme inwoners kunnen worden verslechterd. Succesvolle export wordt dan bemoeilijkt en dus de reële inkoopmogelijkheden ook. Het is niet eenvoudig om vanuit een duurzaam inkoopperspectief al deze opties te ondervangen, maar het is voor de overheid ook weinig zinvol en geloofwaardig om de ogen te sluiten voor dergelijke aspecten. De ‘opbrengst’ kunnen we dan als volgt definiëren:

- i bij duurzaam inkopen door de overheid speelt steeds op de achtergrond de rol van regelgeving. De overheid kan deels dezelfde doelen bereiken door regelgeving (voeren van WTO onderhandelingen, pleiten voor EU richtlijnen, voeren van ontwikkelingsbeleid en buitenlandsbeleid⁶ etc.) en door het stimuleren van duurzaam inkopen. De efficiëntie van consistentie tussen beide routes is een voortdurend aandachtspunt.

Het RUG team heeft voor de concrete prioritering van productgroepen de volgende werkwijze gevolgd. Voor elk van de productgroepen is nagegaan, op basis van de parate kennis binnen het team, in hoeverre er een relatie bestaat tussen het inkopen van de producten onder de productgroepen en de groep urgente mondiale problemen.



Figuur 1. Aanpak prioritering productgroepen

⁶ Een willekeurig, maar recent en interessant voorbeeld in dit verband is de aarzelende houding van Nederland om de papaverteelt in Afghanistan plat te branden. De aarzeling kwam voort uit de waarschijnlijk negatieve impact op een economische ontwikkeling met minder armoede. Een dergelijke ondersteuning van een gunstiger economische ontwikkeling geeft logischerwijs meer opties voor duurzaam inkopen op enige termijn.

3.2 Meer details over de prioritering van productgroepen

3.2.1 Fundamentele parameters: de hoofdcriteria

In hoofdstuk 5 van het protocol van SenterNovem wordt een aantal parameters benoemd die bij de prioritering en de meerjarenplanning van belang zijn. De belangrijkste parameters in dit kader zijn de zogenaamde fundamentele parameters: A Inkoopvolume; B Milieu-impact; C Sociale impact; D Marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid; E Innovatiepotentieel. Deze parameters functioneren als criteria voor het prioriteren van productgroepen.

Bij het werken met meerdere criteria zoals hier is het van groot belang om te werken met een minimale set niet overlappende criteria (Keeney 1976, 1990; Winterfeldt 1986; Janssen, 2000 (BOSDA); Hellendoorn, 2001). Een dergelijke set kan bereikt worden door een aanvankelijke set criteria te analyseren op samenhang en meetopties. Daarnaast is van belang om de onderlinge verhouding van de criteria te bepalen: staan ze naast elkaar, is de ene een voorwaarde voor het beschouwen van de andere of anderszins.

Volgens de RUG is binnen deze criteria een ordening aan te brengen waarbij tevens de koppeling met het mondiale schaalniveau van belang is.

Startpunt in deze geordende set parameters zijn de parameters B en C. Een productgroep moet een relatie hebben met een (vanuit mondiaal perspectief) belangrijk milieuprobleem of sociaal probleem. Niet noodzakelijk op beide uiteraard. Heeft een productgroep hier geen relatie dan valt ze in principe af: ze is dan van weinig belang voor duurzaam inkopen.

Daarna is parameter D het belangrijkste: heeft de overheid voor deze productgroep belangrijke marktmacht om een verandering qua duurzaamheid te bewerkstelligen? Kan deze vraag met ja beantwoord worden dan is de productgroep van hoge prioriteit. Wordt de vraag met nee beantwoord dan valt een productgroep af.

Wat is de rol van parameter A, inkoop volume, hierbij? De parameter A inkoopvolume kan een rol spelen bij het al dan niet hebben van marktmacht. Een groot inkoopvolume hoeft echter niet veel te zeggen: het gaat eventueel om relatief volume ten opzichte van de internationale of nationale of locale markt (of de markt lokaal, nationaal of internationaal is dat wisselt uiteraard per product), terwijl marktmacht ook voort kan komen uit een minder goed meetbare vorm van marktleiderschap. Een meetbare vorm van marktleiderschap bestaat wanneer de overheid een grote partij is: door de schaal van haar inkoop. In een markt waarbij individuele partijen allemaal minder dan 1% van de markt inkopen en de overheid (zeg) 5%, zou men op basis van het marktaandeel van 5% alleen de overheid geen grote rol toekennen. Omdat zij echter op de markt verreweg de grootste speler is (5 keer zo groot als ieder ander - met derhalve grote orders) heeft zij veel meer marktmacht.

Een groot inkoop volume is derhalve zelfstandig van weinig belang; Ze is mogelijk van belang omdat ze onderliggend bepalend kan zijn voor parameter D, marktmacht. Hiërarchisch staat D bovenaan, A is van een lagere orde. In een onderzoek uitgevoerd door Significant

(Blom et al. 2007) is de score qua relatief inkoop volume (% van de Nederlandse markt) apart ingeschat. Deze gegevens zijn benut voor het beter onderbouwen van de score op criterium D. Feitelijk bestaat de totaalscore voor marktmacht uit twee onderliggende scores:

- de overheid heeft al dan niet een substantieel aandeel van de markt (grotendeels op basis van het Significant onderzoek);
- de overheid is één van de grootste individuele spelers (de vraag in hoeverre de overheid ook feitelijk als één inkoper optreedt wordt hier nog even niet beantwoord).

Parameter E is vooreerst van ondergeschikt belang. Als er serieuze problemen zijn (B of C) en de overheid heeft voldoende marktmacht dan hoeft ze zich niet terug te laten schrikken door te weinig innovatiepotentieel. Bovendien zijn in het huidige economische tijdsgewricht activiteiten zonder innovatiepotentieel in het algemeen activiteiten met weinig toekomst.

Een belangrijk aspect dat bij de beoordeling van de marktmacht van de overheid speelt, is de mate van collectief gedrag van de overheid. Alle individuele gemeenten kunnen, indien ze apart duurzamer inkopen gaan beoefenen, wellicht onvoldoende marktmacht hebben; waar alle overheden samen mogelijk wel voldoende macht hebben. Als de ene gemeente de prioriteit qua duurzaam inkopen kan leggen bij de catering en de ander bij het kopieerpapier dan wordt de ‘marktmacht’ verdeeld.

Ook de internationale dimensie speelt hierbij een rol en de verhouding bedrijfsleven/overheid als eindafnemers op een markt⁷. Tenslotte dient, omdat het gaat om de overheid als actor in het economisch systeem, ook de afweging te worden gemaakt in hoeverre wijzigingen in regelgeving niet een geschikter instrument kan zijn om tot vergelijkbare resultaten te komen qua duurzaamheid van de relevante economische activiteiten. We bespraken dit al bij de 20 urgente problemen van Rischard in paragraaf 3.

De drie belangrijkste parameters (B, C en D) kunnen gescoord worden voor de verschillende productgroepen. Afhankelijk van de beschikbare informatie en tijd kan dit meer kwalitatief of kwantitatief gebeuren. Productgroepen met hoge scores op B en/of C EN op D krijgen topprioriteit.

3.2.2 Operationele criteria: voorbeeldwerking en politieke gevoeligheid

Van de 5 operationele criteria die ook in Hoofdstuk 5 van de SenterNovem notitie genoemd worden zijn vooral E politieke gevoeligheid en G voorbeeldwerking van belang. Dit zijn beide criteria die de commitment van de verschillende betrokkenen voor duurzaam inkopen sterk kunnen stimuleren of afbreken; afhankelijk van hoe er mee wordt omgegaan. Hoge scores op deze parameters kunnen derhalve ook leiden tot een hoge prioriteit.

Beide criteria zijn echter *aanvullend*. Immers als de overheid producten of diensten inkoopt met belangrijke milieu of sociale impact en genoeg marktmacht heeft om verbetering op die

⁷ Stel dat de overheid 1% van de afzetmarkt behelst; dat is niet zo veel. Als de andere 99% andere overheidspartijen (in het buitenland) zijn dan wordt wellicht toch een andere verantwoordelijkheid gevoeld als wanneer de andere 99% privaat (nationaal of internationaal) bedrijfsleven is.

punten te bereiken (die dus scoren op de fundamentele parameters), dan is *automatisch* sprake van politieke gevoeligheid of voorbeeldwerking. Dit wordt in de scores verder niet vermeld. De scores politieke gevoeligheid en voorbeeld werking worden alleen vermeld voor producten en diensten die op de fundamentele parameters niet worden geprioriteerd.

4 Productgroepen: de eerste scoring van de RUG

4.1 De concrete werkwijze qua scoring

Hieronder worden resultaat en werkwijze weergegeven van de eerste scoring door de RUG. Er wordt gesproken van eerste scoring omdat de scores kunnen worden aangepast afhankelijk van betere inzichten van anderen of voortschrijdend inzicht binnen het team.

De werkwijze van de eerste scoring door de RUG is als volgt. Uitgangspunt is een door VROM/Senter Novem aangeleverde lijst met productgroepen die door het Rijk en lagere overheden worden ingekocht. De lijst bevat nummer en naam van de productgroepen en daarnaast enige detail uitleg van waar het bij die groep omgaat.

Voor deze productgroepen zijn 3 scores bepaald (letters sluiten aan bij Protocol Duurzaam inkopen):

- B. Milieu impact – heeft de productgroep een relatie met mondiaal urgente milieuproblemen?
- C. Sociale impact – heeft de productgroep een relatie met mondiaal urgente sociale problemen?
- D. Marktbeïnvloedingspotentieel – heeft de overheid met haar inkoop van deze productgroep substantiële invloed op de markt (kan zij met haar inkoop gedrag de markt richting meer duurzamer producten bewegen).

Voor alle criteria zijn vijf score mogelijkheden gehanteerd:

- = nee: geen milieu of sociale impact of geen marktbeïnvloedingspotentieel
- + = ja: wel milieu of sociale impact of marktbeïnvloedingspotentieel
- +/- = deels ja, deels nee
- ? = Weet niet, nader uitzoeken
- * = Impacts wel bekend, maar de afweging speelt op een ander niveau

In verreweg het grootste deel van de scores zijn enkel de eerste twee mogelijkheden (ja of nee) benut.

Door aggregatie van de scores op de drie criteria kan de prioriteit qua duurzaam inkopen bepaald worden. De aggregatie van de criteria is eenvoudig (vergelijk ook de voorbeeld scores in Tabel 1).

Geen overall prioriteit:

- Als een productgroep negatief scoort op milieu en sociale impact is er geen reden om de groep enige prioriteit te geven bij duurzaam inkopen. Of het marktbeïn-

vloedingspotentieel van de overheid hier groot (bijv. productgroep 101 in Tabel 1) of klein is verandert daar niets aan.

- Scoort een productgroep een plus qua milieu impact òf sociale impact, maar is er geen marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid (bijv. productgroep 104 – reiniging bedrijfskleding in Tabel 1), ook dan is er geen reden voor prioritering.

Wel overall prioriteit

- Scoort een productgroep een plus qua milieu impact òf sociale impact, en is er marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid (bijv. productgroep 102 in Tabel 1), dan is er wel reden voor prioritering. (Score: 1)
- Scoort een productgroep een plus qua milieu impact èn sociale impact (bijv. productgroep 104 aanschaf bedrijfskleding in Tabel 1), en is er marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid, dan is er dubbel reden voor prioritering. (Score 2).
- Scoort een productgroep heel hoog op marktbeïnvloedingspotentieel, omdat de overheid de enige of grootste speler is op de markt en is er daarnaast sprake van milieu impact of sociale impact, ook dan krijgt een productgroep de hoogste score (Score 2; bijvoorbeeld productgroep 827)
- Verweven met beleidskeuzes – Ten slotte zijn er een aantal productgroepen (o.a. riolering, ingenieursdiensten) waarbij er bij de directe inkoop wellicht niet zoveel milieu of sociale impact speelt, maar waarbij direct voorafgaand aan de inkoopbeslissing wel belangrijke afwegingen spelen, of waarbij, zoals bij ingekochte ingenieursdiensten, bij het onderwerp van advies of ontwerp wel belangrijke milieu impacts aan de orde zijn. Dergelijke productgroepen zijn met een * gescoord bij die sociale of milieu impact en hebben vervolgens de score 0,9 meegekregen (bijvoorbeeld productgroep 409).

Ten slotte zijn er nog ‘wildcards’ uitgedeeld voor producten waar de overheid een belangrijke voorbeeldfunctie heeft, maar die niet via de bovenstaande methodiek boven komen als zijnde van hoge prioriteit.

Tabel 1: Voorbeeld van scoring van een aantal productgroepen

Product groepnr.	Omschrijving productgroep	Gedetailleerde omschrijving	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeinvloedingspotentieel	Overall score
100	PERSONEELSGERELATEERDE ZAKEN					
101	Studie & opleiding	Alle uitgaven die met opleiding en studie gemaakt worden (niet van toepassing voor HBO's en universiteiten); daarnaast studie/les materiaal, uitgaven voor accommodatie, seminars, congressen, uitgaven voor docentkosten en coaching, loopbaanbegeleiding	-	-	+	0
102	Reis - & verblijfkosten	Alle uitgaven gemaakt voor dienstreizen binnen/buitenland (incl. uitgaven voor verlofreizen en gezinshereniging); contracten met derden (b.v. OV) tbv woon-werkverkeer	+	-	+	1
103	Recruitment/werving & selectie	Uitgaven aan advertenties, arbeidsmarkt communicatie (stands, kijklagen, manifestaties), wervingsbureaus, outplacement, assessments, keuringen, antecedentenonderzoek, onkosten sollicitanten	-	-	+	0
104	Bedrijfskleding	Dienstkleding, BHV kleding, dienstbrillen	+	+	+	2
104	Bedrijfskleding	Reiniging	+	-	-	0
827	Sanering/Grondreiniging		+	-	++	2
409	Ingenieurs- en milieudiensten		*	-	+	0,9

4.2 Resultaten prioritering productgroepen

De resultaten van deze eerste scoring door de RUG zullen onderstaand op verschillende manieren worden weergegeven. De scoring heeft zoals uitgelegd plaatsgevonden op productgroep niveau: in totaal zijn voor 95 productgroepen de bovenstaande scores bepaald. Hiervan zijn 61 productgroepen geprioriteerd (64%). Tabel 2 geeft een overzicht van de prioritering.

Tabel 2: Overzicht prioritering productgroepen

Soorten productgroepen	Soort prioritering	Aantal productgroepen	
Aantal gescoorde productgroepen*			95
Aantal geprioriteerde productgroepen			61
Waarvan prioritering:	Op basis van fundamentele parameters – sec	45	
	Op basis van politieke gevoeligheid en voorbeeldwerking	7	
	Op basis van fundamentele parameters – maar verweven met beleidskeuzes	9	
Waarvan prioritering:	Met score 2 of 1,5	24	
	Met score 1	28	
	Met score 0,9 (Beleidsverweven)	9	

*Aanvankelijk had de RUG 130 productgroepen beoordeeld en daarvan 48 geprioriteerd. Deze aanvankelijke lijst is door SenterNovem sterk opgeschoond door productgroepen te herordenen, productgroepen te laten vervallen als al zeker was dat er toch geen criteria zouden worden ontwikkeld of productgroepen buiten beschouwing te laten waar al afdoende initiatief wordt genomen (bijv. defensie). Vervolgens heeft de RUG i.s.m. een kleine workshop met inkoop deskundigen opnieuw gescoord.

De volgende pagina's laten in meer detail de geprioriteerde productgroepen zien, waarbij onderscheid is gemaakt in vier groepen:

- De 24 hoogstgeprioriteerde productgroepen (score 2 en 1,5).
- De 21 geprioriteerde productgroepen, voorzover niet-beleidsverweven en niet enkel politiekgevoelig/voorbeeldwerking (score 1).
- De 7 geprioriteerde productgroepen die zijn geselecteerd op basis van hun politieke gevoeligheid c.q. hun voorbeeldwerking.
- De 9 geprioriteerde productgroepen waarbij de invulling van meer of minder duurzaam inkopen nauw verweven is met beleid.

In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de scores van alle productgroepen, geordend per hoofdcategorie.

Tabel 3: De 24 hoogst geprioriteerde productgroepen

Product groepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1
104	Bedrijfskleding - aanschaf	+	+	+	2
301	Aanschaf hardware	+	+	+	2
827	Sanering/grondreiniging	+	-	++	2
801	Wegennet, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
829	Kunstwerken, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
830	Spoor- en tramwerken, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
802	Verkeers(regel)installaties, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
804	Groenvoorzieningen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
805	Waterkeringen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
807	Watersystemen en vaarwegen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
808	Overige werken in de GWW-sector, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
817	Openbare verlichting	+	-	++	2
818/819/820	Chemicaliën, zout en polymeren	+	-	++	2
806	Waterzuiveringsinstallaties, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2
806	Waterzuiveringsinstallaties, slibverwerkingsinstallaties	+	-	++	2
839	Reiniging openbare ruimte	+	-	++	2
902	Leerlingenvervoer	+	-	++	2
903	WVG-vervoer (of CVV-vervoer)	+	-	++	2
904	Openbaar Vervoer	+	-	++	2
836	Inzamelmiddelen, inzamelsystemen (boven- en ondergronds)	+	-	++	2
837	Afvalinzameling	+	-	++	2
840	Verwerking van afvalstoffen	+	-	++	2
203	Kantoorapparatuur	+	+/-	+	1,5
204	Reproductie apparatuur	+	+/-	+	1,5

Tabel 4: *De 21 overige geprioriteerde productgroepen*
(voorzover niet-beleidsverweven en niet enkel via politiekgevoelig/voorbeeldwerking geprioriteerd)

Product groepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1
102	Reis - & verblijfkosten	+	-	+	1
201	Kantoorartikelen	+/-	+/-	+	1
202	Kantoorinrichting	+	-	+	1
205	Papier	+	-	+	1
206	Drukwerk (commercieel)	+	-	+	1
303	Netwerken / infrastructuur	+	-	+	1
610	Aanschaf E-installaties	+	-	+	1
611	Aanschaf W-installaties	+	-	+	1
612	Ruwbouw burger- en utiliteitsbouw	+	-	+	1
613	Ruwafbouw	+	-	+	1
614	Afbouw	+	-	+	1
603	Huur gebouwen enz.	+	-	+	1
604	Burger- en Utiliteitsbouw, realisatie en renovatie	+	-	+	1
701	Onderhoud bouwkundig	+	-	+	1
702	Onderhoud E-installaties	+	-	+	1
703	Onderhoud W-installaties	+	-	+	1
706	Catering	+	-	+	1
714	Drankautomaten	+	-	+	1
842	Bouwrijp maken terrein	+	-	+	1
828	Sloopwerkzaamheden	+	-	+	1
834	Conserveringswerken	+	-	+	1

Tabel 5: *De geprioriteerde productgroepen op basis van politieke gevoeligheid en voorbeeldwerking (van de overheid)*

Product groepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1	F Politieke gevoeligheid	H voorbeeldwerking	Totaalscore 2
501	Dienst-/lease vervoersmiddelen	+	-	-	0	+	+	1
510	Zware motorvoertuigen	+	-	-	0	+	+	1
511	Civil- en cultuurtechnische voertuigen	+	-	-	0	+	+	1
513	Brandstoffen	+	-	-	0	+	+	1
503/ 826	Transport - uitbesteed	+/-	-	-	0	+	+	1
707	Gas	+	-	-	0	+	+	1
715	Elektra	+	-	-	0	+	+	1

Tabel 6: *De beleidsverweven geprioriteerde productgroepen*

Product groepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1
910	Uitvoering arbeidsmarktbeleid	-	*	++	0,9
911	Inburgeringstrajecten	-	*	++	0,9
914	Schuldhelpverlening	-	*	++	0,9
409	Ingenieurs- en milieudiensten	*	-	+	0,9
840	Grondverwerving	*	-	+	0,9
803	Riolering, realisatie en groot onderhoud	*	-	++	0,9
831	Leidingen, realisatie en groot onderhoud	*	-	++	0,9
832	Kleine kunstwerken en gemalen	*	-	++	0,9
1001	Blusmiddelen en -uitrusting	*	-	++	0,9

Deel 2a: Een goede criteriastructuur binnen product-groepen

5 Inleiding en opzet van de criteriastructuur

5.1 Inleiding

De prioriteringsaanpak van de RUG zoals hierboven geschetst dient vertaald te worden naar concrete criteria voor duurzaam inkopen. Dit is nodig omdat op het detailniveau van criteria voor een concrete aanbesteding steeds het gevaar dreigt dat ‘het grote doel van duurzaamheid uit het oog wordt verloren’. In deel 1 heeft de RUG een aanpak geschetst om dat te voorkomen. Hoe vertaalt deze aanpak zich nu naar criteria voor inkopen en naar het meer gewicht toekennen aan het ene criterium ten koste van het andere?

Dit vraagt een eenvoudige en praktisch toepasbare methodiek. Alles binnen de randvoorwaarden dat de criteria verifieerbaar, niet discriminerend *etc.* moeten zijn (zie het protocol, maar ook hoofdstuk 2). Het doel van dit tweede deel van de advisering door de RUG is het leveren van deze eenvoudige en praktische methodiek: een handreiking (model) voor medewerkers van SenterNovem die criteria-ontwikkel-trajecten begeleiden. Deze handreiking maakt duidelijk op basis van welke argumenten men keuzes kan maken voor welke (soort) criteria?⁸ Bijlage 2 van dit rapport laat zien hoe de handreiking die hier in de hoofdttekst uiteen wordt gezet kan helpen bij het specificeren van goede criteria.

5.2 Uitgangspunten handreiking

5.2.1 Basis uitgangspunten

Voor de handreiking zijn twee uitgangspunten van de versterkte ambitie voor Duurzaam Inkopen cruciaal:

- duurzaamheid dient een zwaarwegend criterium te worden (voor 100% resp. 50% van de aankopen)
- ‘De intentie is [door meer duurzaam inkopen] geen forse lastenverzwaring te bewerkstelligen’ (zie voetnoot paragraaf 2.1)

Voor een zwaarwegend criterium is het van belang dat het helder wordt gemeten. ‘Duurzaamheid’ is in het algemeen een multi-interpretabel begrip, waardoor het niet op voorhand vastligt dat alles wat duurzaamheid heet ook werkelijk bijdraagt aan duurzaamheid zoals in deel 1 geformuleerd. De mate van ‘helderheid’ van een concreet duurzaamheids-criterium moet daarom worden vastgesteld, net als de mate van helderheid over de bijdrage van verschillende inkoopopties aan die duurzaamheid.

⁸ Waarom kies je bijv niet voor een criterium m.b.t. proefdiervrije schoonmaakmiddelen, maar wel voor een criterium dat tot energiebesparing luidt? Zie bijlage 4 voor een toelichting van de inductieve werkwijze die is gevolgd om tot de handreiking te komen.

Wat een ‘forse’ of ‘niet-forse’ lastenverzwaring is, daar kan uiteraard over gediscussieerd worden. In het algemeen mag duidelijk zijn dat de twee uitgangspunten van duurzaamheid die zwaar moet wegen en de uitsluiting van forse lastenverzwaring op gespannen voet met elkaar staan. Immers als duurzaam produceren in het algemeen samen zou gaan met goedkoop produceren dan zou duurzaamheid geen probleem zijn. Daarom is duurzamer inkopen in veel gevallen, in ieder geval op de korte termijn en vaak ook op de middellange termijn, namelijk wel duurder dan ‘standaard’ aankopen. Pas als een duurzame technologie (één van de, of) de standaard toegepaste productiewijze op de markt is, dan is een prijsverschil niet meer aan de orde. Binnen de handreiking van de RUG is aangenomen dat het uitgangspunt van geen forse lastenverzwaring geldt voor de inkopen van de betreffende Rijksoverheid of lagere overheden als geheel. Het uitgangspunt hoeft niet voor elk product of inkooppakket te gelden: voor sommige is een forse(re) lastenverzwaring wel acceptabel/noodzakelijk, voor andere niet. We gaan daar beneden verder op in.

Drie fasen in inkoop

Binnen het protocol wordt onderscheid gemaakt in drie fasen in de inkoop:

- Voorbereidingsfase (voorbereiding van de inkoop)
- Inkoopfase (betreft het feitelijke inkoopproces in zes stappen, van specificeren tot nazorg)
- Gebruikfase (fase na inkoop).

Alleen in de inkoopfase is sprake van ‘criteria’. Bij de voorbereidingsfase en gebruiksfase geeft het Duurzaam Inkopen protocol ‘aandachtspunten’. De reden hiervoor is volgens het protocol: ‘Bij duurzaam inkopen willen we niet treden in de ultieme verantwoordelijkheid van de inkoopende organisatie, namelijk of deze iets wil hebben.’ Ten aanzien van voorbereiding en gebruik zijn er daarom slechts aandachtspunten.

De aanpak is begrijpelijk en in het algemeen zinnig. Toch brengt deze aanpak van op voorhand beperkte inzet in de voorbereidings- en gebruiksfase hier en daar ook gevaren met zich mee. Volgens de RUG draait het er bij duurzaam inkopen om dat de expertise van inkopers ten aanzien van de eigenschappen van producten en diensten en de markt waarop ze worden verhandeld wordt ingezet voor meer duurzaamheid. Daarbij spelen de voorbereidings- en gebruiksfase logischerwijs een rol. Ook bij ‘gewone’ inkopen let de inkoper op verschillende aspecten in de gebruiksfase van producten (bijv. hoe snel stoelen verslijten, hoe gemakkelijk gebruiksfuncties van telefoontoestellen zullen worden gebruikt) en worden sommige producten niet ingekocht waar wel om wordt gevraagd bijvoorbeeld omdat ze onveilig worden geacht door de inkoper (bijv. software).

De nadruk qua criteria en eisen en wensen op de echte inkoopfase is in het algemeen dus logisch maar afhankelijk van de antwoorden op de drie kernvragen (zie hierna) kan de nadruk toch ook op één van de andere fasen komen te liggen.

Drie soorten eisen: echte eisen, wensen en innovatieve ‘eisen’

Binnen het protocol wordt gewerkt met de driedeling binnen de criteria: namelijk

- eisen
- wensen en
- innovatief.

Deze indeling is gedeeltelijk een erfenis uit het verleden toen Duurzaam Inkopen vooral vorm kreeg op basis van vrijwilligheid. Nu is er veel meer ambitie en minder vrijblijvendheid. Daarmee komt sterk de nadruk op eisen te liggen. Soms is het echter om uiteenlopende redenen niet opportuun om eisen te stellen – bijvoorbeeld omdat de eisen (nog) niet helder geformuleerd kunnen worden, of omdat de eis zou leiden tot te forse lastenverzwaring. Dan wordt de categorie ‘wensen’ benut. De categorie innovatief is qua aard meer gericht op experimenten: hier is feitelijk meer sprake van kennisoverdracht vanuit o.a. SenterNovem richting inkopers bij overheden ten aanzien van aandachtspunten bij de inkoop.

5.3 Beknopte handreiking criteria

Voor de beknopte handreiking die moet aangeven welke (soort) criteria dienen te gelden voor duurzame inkopen zijn drie vragen relevant:

1. Welk probleem?

Met welk urgent mondiaal probleem uit de bewerkte lijst van Rischard (a-h) is de inkoop verbonden? (c.q. met welk ander milieu of sociaal probleem?)

2. *Hoe effectief de bijdrage?*

Hoe effectief is de bijdrage aan de onder de eerste vraag gespecificeerde duurzaamheid van verschillende inkoopopties? (c.q. hoe effectief is de bijdrage aan de oplossing van de andere milieu of sociale problemen?)

3. *Hoe hoog de lat?*

Hoe fors mag/moet de inspanning van de overheid zijn; de mogelijke meerkosten ten opzichte van de bijdrage aan duurzaamheid?

Deze vragen worden hieronder achtereenvolgens besproken.

De eerste vraag: Welk probleem?

Bij de prioritering van de productgroepen is aangegeven dat urgente mondiale problemen prioriteit verdienen. De inkopen van Rijk en lagere overheden kunnen echter met verschillende urgente milieuproblemen verbonden zijn en daarnaast kan een inkoop ook nog met andere milieu en sociale problemen verbonden zijn.

De eerste vraag die daarom expliciet beantwoord moet worden om te komen tot heldere inkoop eisen is met welke urgente mondiale duurzaamheidsproblemen de inkoop van een

product of pakket verbonden is (volgens de bewerkte lijst van Rischard), of met welke andere milieu of sociale problemen?

Weliswaar is op productgroep niveau al ingeschat of er enige verbondenheid is, maar concretisering en specificering is belangrijk om focus in de eisen te houden en de criteria daar zoveel mogelijk op af te kunnen stemmen. Dit is met name van belang voor de meting van de (mate van) verbondenheid waarvoor veelal zal worden aangesloten bij bestaande analyse van de duurzaamheid, bijvoorbeeld via LCA's. Deze LCA's zijn in het algemeen veel breder: ze screenen op alle milieuproblemen.

Notie 1

De geformuleerde criteria waar de inkoop aan moet voldoen dient zo nauw mogelijk aansluiten bij de gespecificeerde duurzaamheidsproblemen en bovendien bij voorkeur bij de meeste urgente problemen.

De tweede vraag: effectieve bijdrage?

De tweede vraag die uit de duurzaamheidsverkenning naar voren dient te komen, is wat de bijdrage van verschillende inkoopopties aan duurzaamheid? Met andere woorden: hoe effectief is de bijdrage van verschillende inkoopopties aan de onder vraag 1 gespecificeerde duurzaamheid? (c.q. hoe effectief is de bijdrage van verschillende inkoopopties aan de oplossing van de andere milieu of sociale problemen?)

Er zijn verschillende redenen waarom de effectiviteit van de bijdrage aan duurzaamheid een vraagpunt kan zijn. We willen dat hieronder middels een aantal voorbeelden illustreren.

Voorbeeld 1: Computers

Als een inkoop van computers mogelijk gepaard gaat met kinderarbeid, wil men van de verschillende inkoopopties weten in hoeverre ze bijdragen aan vermindering van kinderarbeid. Sommige computers komen misschien uit een land waar kinderarbeid niet bestaat – en het land van herkomst zou dan als inkoopcriterium kunnen worden gehanteerd. Andere computers hebben wellicht een sociaal keurmerk wat de afwezigheid van kinderarbeid garandeert, maar misschien zelfs onderwijsdeelname van kinderen uit notoire kinderarbeid gebieden stimuleert. Het keurmerk kan dan als inkoopcriterium worden gehanteerd. Het laatste is wellicht een effectievere bijdrage aan de oplossing van het probleem van de kinderarbeid, dan de eerste, terwijl ze beide de inzet van kinderarbeid voor de ingekochte computers vermijden.

Voorbeeld 2: Groen gas versus groene stroom

De verschillen tussen de situatie bij 'groen gas' en 'groene stroom' kunnen de vraag naar de mate van effectiviteit van de bijdrage aan duurzaamheid ook goed illustreren. Bij groene

stroom zijn de duurzame alternatieven tamelijk uitgekristalliseerd. Er is een stroometiket wat laat zien hoe de stroom wordt opgewekt (al zijn er nog best onvolkomenheden), er is ‘garantie van oorsprong’ en een onafhankelijk controle instituut; de elektriciteitswet is tamelijk eenduidig over wat duurzame elektriciteit is etc. De bijdrage aan duurzaamheid kan hier dus effectief zijn. Dit maakt het invullen van criteria qua gemakkelijk en sterk op eisen gericht (al hangt dat natuurlijk ook nog af van de beantwoording van vraag 3).

Ten aanzien van groen gas, is er veel meer discussie. Biogas is nog slecht ontwikkeld, en de mogelijkheden om het op grote schaal toe te passen onduidelijk, terwijl niet noodzakelijk NOx-uitstoot wordt gereduceerd. Van klimaatgecompenseerd aardgas is de duurzaamheid beperkt, omdat aardgas een uitputbare grondstof blijft. Daarnaast beperkt de opslag van CO2 weliswaar de schadelijke gevolgen van het gebruik en CO2 uitstoot is een urgent mondiaal probleem, maar is gas met CO2 opslag daarmee duurzaam? Ten aanzien van gas blijkt echter uit de reeds verrichte duurzaamheidsverkenning dat er bij het gasgebruik door de overheid belangrijke onderbenutte mogelijkheden zijn (zie bijlage). Besparing is wel een effectieve route naar meer duurzaamheid. Als ‘criterium voor de inkoop’ zou men dan kunnen hanteren dat de inkoopende organisatie een Energie Prestatie Advies moet laten uitvoeren voor haar grotere gebouwen en de adviezen zo veel mogelijk uitvoeren. Als dat is gebeurd zou ze haar ‘gewone’ gasinkoop als duurzaam mogen meetellen.

Voorbeeld 3: een (te) breed duurzaamheidskenmerk

Ten slotte kan er een helder duurzaamheidskeurmerk zijn wat veel meer omvat dan het belangrijkste urgente probleem waar de inkoop mee is verbonden, of soms zelfs een belangrijk duurzaamheidsprobleem niet meeneemt (bijv. het energiegebruik voor transport van EKO producten).

Notie 2

De inkoopcriteria dienen zo geformuleerd te worden dat goed scoren op de criteria ook daadwerkelijk effectief is voor meer duurzaamheid.

De derde vraag: Hoe hoog moet de lat?

De derde vraag die beantwoord moet worden is hoe hoog de criteria de lat moeten leggen? Beantwoording van deze vraag hangt in de eerste plaats nauw samen met het eerder bepaalde marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid. Als de overheid maar klein is als speler, heeft het weinig zin om een voortrekkersrol op zich te nemen in de ontwikkeling van duurzame alternatieven. De overheid kan als kleine speler het beste aansluiten bij bestaande initiatieven. Als de overheid verreweg de grootste speler is op de markt dan kan zij ook logischerwijs een partner zijn de ontwikkeling van (meer) duurzamere alternatieve producten of diensten. Zij

hoeft dan niet noodzakelijk aan te sluiten, of mee te liften met bestaande alternatieven, maar kan zelf een voortrekkersrol spelen.

Hoe hoog de lat kan liggen hangt ook af van de meerprijs die geldt voor meer duurzame inkopen. Overall mag duurzaam inkopen niet leiden tot een fors hogere inkooplast, maar voor verschillende producten kan dit verschillende liggen. Deze handreiking gaat er van uit dat hoe groter het marktbeïnvloedingspotentieel van de overheid hoe acceptabeler een forsere meerprijs. Maar marktbeïnvloedingspotentieel is niet het enige: ook de eerdere vragen over effectiviteit en mogelijkheid van de criteria om aan te sluiten bij de urgentste problemen spelen een rol.

Notie 3

Hoe urgenter het probleem, hoe effectiever de mogelijke bijdrage en hoe belangrijker de rol van de overheid op de desbetreffende markt, des te hoger mogen de eisen zijn die via de criteria worden gesteld aan de duurzaamheid van de inkoop en des te meer zijn meerkosten acceptabel.

Deel 2b: Uitwerking methodiek voor twee productgroepen

6 Insteek bij de uitwerking van de twee productgroepen

In dit hoofdstuk wordt de methode voor het opstellen van criteria voor duurzaam inkopen nader uitgewerkt voor twee van de geprioriteerde productgroepen, nl.:

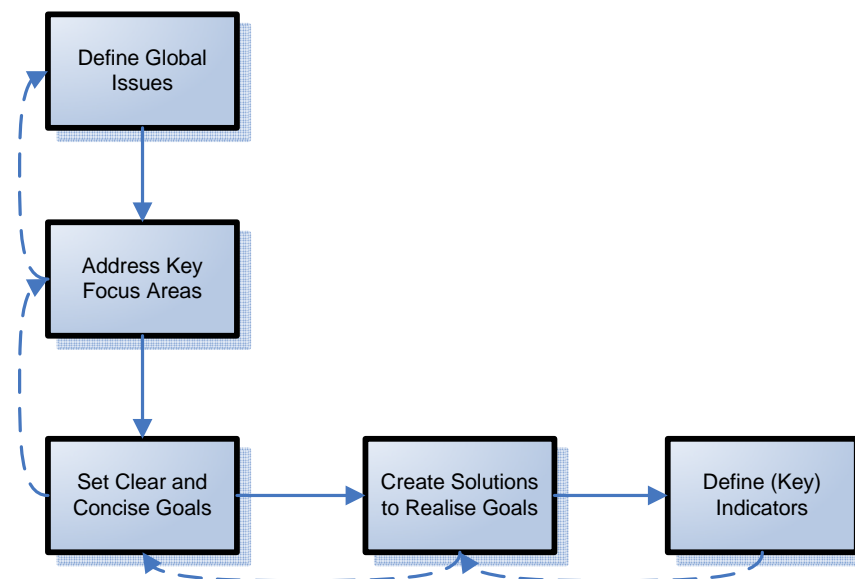
- externe adviesdiensten (excl. ingenieursdiensten en architecten)
- waterzuiverings- en slibverwerkingsinstallaties.

6.1 Aanpak

Bij de ontwikkeling van duurzaamheidscriteria voor deze specifieke productgroepen is de in deel 1 voorgestelde methodiek gehanteerd. Voor elk van de beschreven productgroepen worden achtereenvolgens drie vragen beantwoord:

1. Aan welk mondiaal probleem zou deze productgroep een bijdrage moeten leveren gezien de eigenschappen en het karakter van de productgroep?
2. Hoe kunnen de organisaties die de producten en/of diensten leveren bijdragen aan het oplossen van een mondiaal probleem? Oftewel: is het mogelijk een vertaalslag te maken van probleem, naar oplossing, naar criteria (sleutelindicatoren) die de vooruitgang meten (meetbaarheid)?
3. Hoe streng kunnen de criteria geformuleerd worden en is er sprake van een inkoopkeuze door de overheid op basis van de criteria (pragmatiek)?

Het raamwerk waarbinnen deze vragen relevant zijn, kan worden weergegeven in een model, wat wij het *Sustainable Information Feedback Framework* noemen. In dit model worden een aantal fasen onderscheiden en wordt duidelijk dat er sprake is van een continue feedback van informatie die bepalend is voor het resultaat of de effectiviteit van beleid.



Figuur 2. *Sustainable Information Feedback Framework*

Ad.1 Duurzaamheidsperspectief: wat mag worden verwacht?

Bij de vraag welke bijdrage verwacht mag worden van de diensten en producten die de overheid inkoopt spelen een aantal overwegingen een belangrijke rol:

- In dit stuk gaan we uit van een pragmatische benadering van duurzame ontwikkeling als basis voor de ontwikkeling van criteria bij inkoop. Deze pragmatische benadering is een uitwerking van insteek uit deel 1. Duurzame ontwikkeling zien wij als bijdragen aan de oplossing van een mondiaal probleem in lijn met de lijst van Rischard⁹.
- De bijdrage van een organisatie aan duurzame ontwikkeling zou moeten aansluiten bij haar kernactiviteiten. De gedachte is dat een organisatie daar waar ze competent is de meeste meerwaarde kan realiseren. Ter illustratie: het ligt erg voor de hand dat een bank zich bezighoudt met het verstrekken van micro-krediet en het is minder waarschijnlijk dat ze zich richt op het bestrijden van ziektes als HIV/AIDS of malaria.
- Duurzaam beleid heeft het meest succes bij een sectorale aanpak. Organisaties die in eenzelfde sector werkzaam zijn worden met dezelfde duurzaamheidsvraagstukken geconfronteerd en zijn ook in staat deze adequaat aan te pakken. Het ligt voor de hand dat de criteria voor duurzaam inkopen aansluiten bij bestaande vrijwillige initiatieven of convenanten in de sector.
- Een slagvaardig beleid is gebaat bij goed werkende indicatoren. Bij het opstellen van criteria is het van belang om de indicatoren “SMART” op te stellen: specifiek, meetbaar, haalbaar, realistisch en tijdgerelateerd.

In de volgende hoofdstukken wordt per hoofdstuk een productgroep uitgewerkt conform deze methodologie. Hierbij zijn wij uitgegaan van de *global issues* zoals Rischard die beschrijft in zijn analyse. In tabel 7 is bij elk probleem ter illustratie een korte toelichting opgenomen.

Tabel 7 *Global Issues Rischard*

A	Onze planeet delen <i>Effecten in de ‘mondiale meent’. Gerelateerd aan ons leefmilieu.</i>
1	Opwarming van de aarde <i>Klimaatverandering door toename broeikasgassen in de atmosfeer. Deze broeikasgassen zijn deels veroorzaakt door menselijk handelen.</i>
2	Achteruitgang biodiversiteit en ecosystemen <i>Vermindering van de variëteit in en uitsterven van dier- en plantensoorten. Ontstaat onder andere door een focus op monoteelt.</i>
3	Uitputting visgronden <i>Door overbevissing van visgronden is wereldwijd in grote delen van de oceaan de hoeveelheid leven afgenomen.</i>
4	Ontbossing

⁹ Rischard (2002). Anders dan bij de prioritering van productgroepen wordt hier gewerkt met de volledige lijst van 20 issues.

	<i>Door aanhoudende intensieve houtkap neemt wereldwijd de hoeveelheid bosgrond blijvend af.</i>
5	Watertekorten <i>Ook wel hét probleem van de komende eeuw genoemd. Door industrialisering, klimaatverandering en irrigatie ontstaan wereldwijd grootschalige zoetwatertekorten.</i>
6	Maritieme veiligheid en vervuiling <i>Grootschalige lozingen van afval, olierampen, intensieve visserij en milieuvervuiling door industrie hebben een grote impact op de gezondheid van onze oceanen. Ondanks vele internationale verdragen blijkt handhaving zeer lastig.</i>

B	Onze menselijkheid delen <i>Effecten in de maatschappelijke context.</i>
1	Strijd tegen armoede <i>Ondanks afspraken in het kader van o.a. de Millenium Development Goals blijft bestrijding van armoede een enorme grote uitdaging. Hangt nauw samen met afspraken over ontwikkelingshulp en vermindering subsidies en handelsbarrières.</i>
2	Vredeshandhaving, conflictpreventie en terrorismebestrijding <i>De initiatieven die ontplooid worden op deze drie gebieden zijn gefragmenteerd en missen slagkracht. Ook de VN missen de slagkracht om goed te kunnen opereren.</i>
3	Onderwijs <i>Onderwijs kan worden gezien als een universeel recht en een basisvoorziening voor het oplossen van wereldproblemen. Een groot deel van de wereld heeft geen toegang tot onderwijs.</i>
4	Mondiale besmettelijke ziekten <i>Voornamelijk HIV/AIDS en malaria hebben een ontwrichtende werking in onze samenleving. Wereldwijd is de inzet van R&D, kennis en beschikbare medicijnen niet gericht.</i>
5	Digitale scheidslijn <i>De informatie en communicatietechnologie zijn wereldwijd zeer scheef verdeeld. Vormt een basisvoorziening voor verdere ontwikkeling en oplossing van problemen.</i>
6	Preventie en vermindering natuurrampen <i>Door de toenemende concentratie van bevolking in stedelijke gebieden is de schade van natuurrampen gestegen. Het ontbreekt aan een gezamenlijke aanpak van dit probleem.</i>

C	Onze regels delen <i>Technisch juridisch en regulatorische effecten. Grondregels voor een globaliserende wereld.</i>
1	Ontwikkeling nieuw belastingstelsel <i>Huidige stelsels zijn niet adequaat om de nieuwe snelle wereldeconomie te beheersen.</i>
2	Regels voor biotechnologie <i>Vanuit een morele overweging en vanwege de wereldwijde impact lijkt een mondiale aanpak nastrevenswaardig.</i>
3	Mondiale financiële architectuur <i>Gerelateerd aan de aanpak van financiële crises, elektronisch geld, financieel misbruik en versterking bestaande financiële structuren.</i>
4	Illegale drugs <i>Wereldwijd de grootste illegale handel, vergelijkbaar met de tabaksindustrie in omvang. Vereist mondiale aanpak om effectief te kunnen zijn.</i>
5	Handels-, investerings- en concurrentieregels <i>Landbouwsubsidies als klassiek voorbeeld. Maar recenter ook incidenten met de zgn. hedge-funds en op het gebied van fusies en overnames.</i>
6	Intellectueel eigendomsrecht <i>Op het gebied van software, biotechnologie en bijv. TRIPS op het gebied van medicijnen. Grond voor conflict tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden.</i>
7	Regels voor elektronisch handelsverkeer <i>Toename elektronisch handelsverkeer is exponentieel en grensoverschrijdend.</i>

8	Regels voor internationale arbeid en migratie <i>Gericht op basisrechten en plichten voor werknemers, mensenhandel en asiel.</i>
---	---

Ad.2 Criteriaontwikkeling: vertaling naar criteria

Nadat is vastgesteld welke duurzaamheidsproblemen relevant zijn voor de productgroep kunnen criteria worden ontwikkeld om de bijdrage aan deze problemen aan te pakken. Hierbij worden een aantal stappen doorlopen:

1. Prioritiseren en focus
 - welke problemen zijn relevant en minder relevant voor deze productgroep?
 - wat is de huidige stand van zaken in de sector?
2. Operationaliseren
 - welke doelen willen we bereiken?
3. Internaliseren:
 - is het mogelijk om deze doelen te vertalen in concrete, meetbare criteria?

Een ander aspect dat van belang is bij de vertaling is dat het duurzaamheidsprobleem van twee kanten benaderd worden, zowel positief als negatief. Bij een positieve benadering gaat men uit van het ‘belonen van goed gedrag’. Hierbij kun je denken aan criteria die de positieve bijdrage aan een probleem meten. Bijvoorbeeld, een bank zet haar kennis in om armoede te bestrijden door micro krediet te verstrekken, of, een de innovatieve farmaceutische industrie besteedt een vast percentage van haar onderzoeksgelden aan onderzoek naar niet-westerse ziektes. In termen van het inkooptechnisch kader van Senter Novem zouden deze aspecten de ‘wensen’ kunnen zijn. De negatieve benadering richt zich meer op het uitsluiten van negatieve effecten. Hierbij passen criteria die zich richten op het beperken van de inherente negatieve bijdrage. Voorbeelden hiervan zijn het beperken milieubelasting door gebruik van openbaar vervoer, of, het verminderen van papiergebruik.¹⁰ Negatieve criteria laten zich eenvoudiger te vertalen in ‘eisen’.

Ad. 3 Criteriabeoordeling: wat mag geëist worden en hoe te effectueren?

Ten slotte is de vraag relevant hoe streng de overheid wil zijn bij duurzaam inkopen. Vanuit deel 1 is al aangegeven dat er prioritisering nodig is op productgroepniveau. Het is goed mogelijk om vervolgens ook binnen de productgroep een prioritisering aan te brengen naar de verschillende criteria. Hierbij valt te denken aan aanhaking bij de speerpunten van het Nederlandse beleid.

Daarnaast is het van belang dat met de gestelde criteria ook meetbaar succes geboekt wordt op de gestelde doelen. Hiervoor is het van belang dat een feedback-loop bestaat waarin de overheid in staat is vooruitgang te monitoren.

¹⁰ In navolging van de systematiek bij duurzaam beleggen zou kunnen worden gesproken van uitsluitingscriteria (negatief) en de ‘best-in-class’ benadering. Waarbij uitsluiten eenvoudiger te formuleren is dan ‘best-in-class’.

7 Externe adviesdiensten

7.1 Kenmerken productgroep

De overheid maakt gebruik van externe adviesdiensten voor assistentie bij de oplossing van specifieke vragen, de evaluatie van beleid, ondersteuning bij het uitvoeren van beleid, etc.

Een van de belangrijkste kenmerken van adviesdiensten is “het leveren van kennis”. Het product dat geleverd wordt is kennis over of ondersteuning bij een bepaald onderwerp.

Vanuit deze gedachte zou de positieve bijdrage aan duurzame ontwikkeling ook op dit gebied moeten liggen. De vraag die dan gesteld moet worden is: “Hoe kan een adviesdienst zijn kennis inzetten om een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling?”

Negatieve kenmerken van adviesdiensten zijn:

- Veelvuldig gebruik van personenvervoer (auto, trein, vliegtuig).
- Gebruik van kantoorvoorzieningen (papier, verwarming, elektra).

7.2 Duurzaamheidsperspectief: wat mag worden verwacht?

Op basis van bovenstaande aspecten van adviesdiensten hebben wij de onderstaande indeling gemaakt. Hierbij onderscheiden we:

- Global issue: aan de oplossing van welke problemen kan een adviesdienst een bijdrage leveren?
- Benadering: is er sprake van een positieve of negatieve benadering voor ontwikkeling van criteria?
- Toegepast: wat betekent het probleem voor adviesdiensten?
- Relevantie: wat is de relevantie van het probleem in relatie tot de andere problemen waar de productgroep een bijdrage aan zou kunnen leveren?

Tabel 8 *Risicard voor adviesdiensten*

	Global Issue	Benadering	Toegepast	Relevantie
A	Onze planeet delen			
1	Opwarming van de aarde	-	Adviesdiensten kunnen zich inzetten voor het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen, bijvoorbeeld door verminderd gebruik maken van vervuילend vervoer, leasebeleid, of het aanbieden van alternatief vervoer of flexwerken.	++
4	Ontbossing	-	Adviesdiensten kunnen ontbossing bestrijden door minder houtproducten af te nemen, bijvoorbeeld door zuiniger gebruik te maken van papier.	+/-

B	Onze menselijkheid delen			
1	Strijd tegen armoede	+	Op al deze gebieden hebben adviesdiensten niet een direct effect door hun bedrijfsvoering. Ze zijn tenslotte zelf niet actief in de bedrijfstakken waar dit soort problemen aangepakt kunnen worden. Aan de andere kant liggen veel van deze aspecten wel in de invloedssfeer van deze diensten. Tenslotte roepen overheden en bedrijven de hulp in van	+/-
2	Vredeshandhaving, conflictpreventie en terrorismebestrijding	+		+/-
3	Onderwijs	+		+
4	Mondiale besmettelijke ziekten	+		+/-
5	Digitale scheidslijn	+		+/-

6	Preventie en vermindering natuurrampen	+	adviesdiensten om onderzoek te doen naar en advies te geven over ontwikkelingen op deze terreinen. Bedrijven nemen hier vervolgens weer actie op. Door het geven van advies met in achtname van duurzaamheidsproblemen kan een duurzaam effect worden bereikt.	+/-
C	Onze regels delen			
1	Ontwikkeling nieuw belastingstelsel	+	Ook kan worden gedacht aan het filantropisch inzetten van kennis en mensen. Hiervan zijn ook voorbeelden in de praktijk zichtbaar. Er kunnen op deze gebieden positieve criteria ontwikkeld worden.	+/-
2	Regels voor biotechnologie	+		+/-
3	Mondiale financiële architectuur	+		+/-
4	Illegale drugs	+		+/-
5	Handels-, investerings- en concurrentieregels	+		+/-
6	Intellectueel eigendomsrecht	+		+/-
7	Regels voor elektronisch handelsverkeer	+		+/-
8	Regels voor internationale arbeid en migratie	+		+/-

7.3 Criteriaontwikkeling: vertaling naar criteria

Stand van zaken adviesdiensten

Binnen adviesdiensten zijn er geen sectorinitiatieven die duurzaamheid raken. Vanuit een “best-practice” benadering hebben we gekeken naar initiatieven die in de sector spelen. Hierbij hebben we als bron gebruik gemaakt van duurzaamheidsverslagen en informatie van de websites van de grote vier adviesbureaus (KPMG, Deloitte, E&Y, PwC). Daarnaast is gekeken naar de informatie van Stichting LaLuz.

Wat opvalt in de duurzaamheidsinformatie van adviesbureaus, is dat er grofweg twee vormen van impact worden onderscheiden. Op de eerste plaats is er de impact die de diensten hebben op het milieu door de werkzaamheden die ze uitvoeren. Verschillende bureaus geven aan dat ze hier beperkende of compenserende maatregelen voor nemen (o.a. klimaatneutrale leaseregeling, inkopen groene stroom, duurzaam beleggen van pensioengelden). Naast de ecologische impact zien adviesdiensten op de tweede plaats hun dienstverlening als de manier om impact te hebben op de samenleving. Eigen capaciteit (mensen en kennis) kan worden ingezet op een verantwoorde manier. Sleutelwoorden die een rol spelen zijn o.a. normen en waarden, goed ondernemerschap, gericht selectiebeleid van klanten en opdrachten en vrijwillige projecten. In deze laatste categorie is met name de samenwerking met externe partijen zoals stichting LaLuz interessant. Deze stichting biedt maatschappelijk organisaties de mogelijkheid projecten aan te dragen waar ze professionals voor nodig hebben. Deze organisaties hebben niet de middelen om deze professionele hulp zelf in te schakelen. Stichting LaLuz zoekt vervolgens met hun sponsors, met name adviesdiensten, naar geschikte kandidaten in hun eigen organisaties, die vervolgens *pro bono* worden ingezet.

Criteria

Op basis van het bovenstaande lijkt het voor de hand de ontwikkeling van criteria te richten op de ontwikkeling van negatieve en positieve criteria. Voor de problemen A1 (klimaatverandering) en A4 (ontbossing) liggen negatieve criteria voor de hand. Hierbij geldt dat adviesdiensten veel meer impact hebben op klimaatverandering dan op ontbossing. Voor de problemen in categorie B (onze menselijkheid) en C (onze regels) geldt veeleer dat

positieve criteria geformuleerd kunnen worden. Activiteiten van adviesdiensten op deze terreinen leiden tot een gunstige bijdrage aan duurzame ontwikkeling.

Operationalisering van doelen op deze terreinen moeten aansluiten bij initiatieven die worden genomen in de sector én bij de doelstellingen van de overheid.

Op het gebied van *klimaatbeleid* zijn er in de sector initiatieven die verder gaan dan de doelstellingen die de overheid heeft geformuleerd in het kader van Kyoto. Zoals eerder aangegeven wordt door adviesdiensten gebruik gemaakt van groene stroom, worden zakelijke kilometers gecompenseerd door de aanplanting van bomen, en wordt actief beleid gevoerd op het reduceren van energiegebruik in kantoren. Doelstellingen op dit gebied zouden kunnen worden geformuleerd als: “Heeft het adviesbureau een mobiliteitsplan ter stimulering van het gebruik van openbaar vervoer of flexwerkmogelijkheden?”. Ook kan worden gedacht aan het compenseren van een deel van de CO2 impact van de organisatie via erkende maatregelen (bijvoorbeeld Klimaatneutraalgroep of Trees for Travel) of een eigen methodiek (bijvoorbeeld door gebruik van het WNF Gold Standard Label).

Voor het probleem *ontbossing* zou een overstap naar digitale indiening van offertes en rapportages kunnen bijdragen aan het beperken van papiergebruik. Er zijn twee voornamen redenen waarom wij dit niet zouden willen vertalen in een criterium voor de doelgroep. Ten eerste leert de ervaring dat het vaak zo is dat digitaal aangeleverde stukken door betrokken partijen om praktische redenen toch worden uitgeprint. Het is dus een verplaatsing van het probleem eerder dan een oplossing. Ten tweede is het aandeel van papier in de totale belasting van adviesdiensten zeer beperkt. Hierdoor hebben criteria op dit terrein een hoog betuttelend gehalte.

Positieve criteria op het gebied van maatschappelijke inzet zijn moeilijker in kwantitatieve doelen te vangen. Een aantal overwegingen:

- Adviesdiensten hebben een grote spreiding over de verschillende problemengebieden van Rischard. Hoewel B3 (onderwijs) als potentieel prioritair aandachtsgebied meer voor de hand ligt vanuit de kerncompetentie ‘kennis’, lijkt competentie van adviesdiensten niet primair te richten op onderwijs. Afhankelijk van politieke prioriteiten kan even gemakkelijk worden beargumenteerd dat op andere terreinen een grotere impact gerealiseerd kan worden. Wanneer de politiek besluit specifiek beleid te gaan inrichten op, bijvoorbeeld C2 (regels voor biotechnologie) dan ligt het voor de hand dat het uitvoerende departement hier externe kennis van adviesdiensten voor inhuurt. Dezelfde argumentatie gaat op voor de overige aandachtsgebieden.
- Uit de snelle review van duurzaamheidsinformatie uit de sector lijkt het vrijwillig of filantropisch inzetten van werknemers een optie waar met name de grotere

adviesbureaus zich voor in willen zetten. Drie van ‘de grote vier’¹¹ profileren zich op enige wijze op dit gebied.

In termen van ‘eisen’ is het niet eenvoudig om eisen te definiëren ten aanzien van het filantropisch inzetten van kennis en kunde. Dit zou zich hooguit kunnen beperken tot een aantal basisvoorwaarden van ‘good governance’ die verplicht zouden kunnen worden, of bijvoorbeeld het hebben van een gedragscode. Het is inkooptechnisch eenvoudiger wensen te definiëren, zoals bijvoorbeeld: “Het pro bono inzetten van adviesdiensten wordt beloond”. Tegelijkertijd kunnen we hiertegen vanuit onze eigen methodiek inbrengen dat bij dit soort criteria de link met de overkoepelende problemen lastig te leggen is. Toch is het interessant om een poging te wagen juist op dit terrein waar adviesdiensten de meeste impact kunnen genereren criteria te ontwikkelen, zie Box 2.

Box 2 Inzet adviesdiensten voor duurzame ontwikkeling

Uitgangspunten:

- Leveranciers van adviesdiensten opereren in grote mate mondiaal.
- Ze hebben vaak een financiële achtergrond.
- Ze zijn zeer goed op de hoogte van de ontwikkelingen in regelgeving en adviseren regelmatig op deze terreinen.
- Ze hebben de mogelijkheid om internationaal te handelen.
- In de sector is een bereidheid om eigen kennis maatschappelijk in te zetten (bijv. LaLuz)

Wat mag worden verwacht:

- Als leveranciers van adviesdiensten werkelijk een visie ontwikkelen op duurzaamheidsgebied mag worden verwacht dat er concrete doelstellingen worden geformuleerd.
- Deze doelstellingen moeten linken aan de core business en Rischard. Hierbij ligt een bijdrage op de gebieden *onderwijs, financiële huishouding, fiscale hervorming* het meest voor de hand.
- Het gericht (kwantitatief) inzetten van de eigen kennis voor het aanpakken van de pakken, bijvoorbeeld in percentage van omzet of mankracht.

Hoe te effectueren en hoe hoog ligt de lat?

- Kijkend naar globale doelstellingen en de economische kracht (omzet in Nederland en wereldwijd) zou gedacht kunnen worden aan een inzet van de omzet tussen 0,7%-3%.
- Dit zou kunnen door de inzet van mankracht in bestaande of nieuwe opdrachten die bijdragen aan de oplossing van geïdentificeerde problemen, het opzetten van een ‘duurzaamheidstak’ van de LaLuz projecten, invulling geven aan een *consultancy pool for global issues*, etc.

7.4 Eisen en effectuering

Vanuit deze drie criteriagebieden (klimaat, ontbossing, maatschappelijke inzet kennis), is vervolgens de vraag hoe hoog we de lat kunnen leggen. In de zijlijn is dit hierboven al ter sprake gekomen. Klimaatbeleid lijkt de meest voor de hand liggende optie en heeft ook de

¹¹ Populaire benaming voor Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young en KPMG.

mogelijkheden in zich om streng ingezet te worden. Door de recentelijke aandacht voor klimaatverandering bijvoorbeeld door de film van Al Gore, de LiveEarth concerten, en de bredere maatschappelijke en politieke discussie zijn er in de maatschappij tal van initiatieven ontwikkeld waardoor bedrijven klimaatneutraler kunnen opereren. Niet alleen op het gebied van energiegebruik (inkopen van groen, energiezuinig wagenpark), maar bijvoorbeeld ook op het gebied van compensatie van emissies (klimaatneutraal) biedt de markt veel mogelijkheden.

Op het gebied van ontbossing (papierverbruik) lijken criteria niet voor de hand liggend vanwege de beperkte impact en het betuttelende karakter mogelijke maatregelen in deze sfeer.

Maatschappelijke inzet van diensten biedt de meest uitdagende mogelijkheden om een signaal af te geven en invloed uit te oefenen in de markt. Het is weliswaar inkooptechnisch minder voor de hand liggend om hier gelijk de lat heel hoog te leggen, maar de potentiële impact is aanzienlijk, en daarom is extra inzet om het toch te proberen gerechtvaardigd. Specificatie van de inzet zou bij voorkeur moeten plaatsvinden in een social audit achtige setting, waarbij bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties in interactie de ambities vorm geven. In Box 2 hierboven is in een vingeroefening aangegeven welke middelen mogelijk zijn om een effect te bewerkstelligen. Afhankelijk van de uitwerking van de criteria kan vervolgens de hoogte van de lat worden bepaald. In het bovenstaande geval zou bijvoorbeeld kunnen worden aangehaakt bij de norm voor Nederlandse ontwikkelingssamenwerking (0,8% van het BNP).

Tabel 9 *Samenvattend overzicht adviesdiensten*

Focus en prioritisering
In termen van duurzaamheidseffect valt de meeste winst te behalen in het inzetten van de kennis van adviesdiensten (ten aanzien van de urgente duurzaamheidsproblemen onderwijs, financiële huishouding en fiscale hervorming) in een maatschappelijke context. Adviesdiensten hebben verder een negatieve impact op klimaatverandering (<i>aanzienlijk</i>) en ontbossing (<i>zeer beperkt</i>).
1. maatschappelijke inzet diensten 2. klimaatverandering 3. ontbossing
Operationaliseren
Het is het eenvoudigst om negatieve criteria te formuleren op de prioriteitsgebieden. Positieve criteria zijn veel lastiger vorm te geven.
4. klimaatverandering 5. maatschappelijke inzet diensten
Internaliseren
Bij het concretiseren van eisen kunnen de meest harde doelstellingen gesteld worden aan klimaatverandering. Maatschappelijke inzet kan inventief als wens geformuleerd worden, maar afhankelijk van de organisatorische vormgeving ook als eis (zie box 2). Bij het effectueren van de criteria is meetbaarheid een belangrijk gegeven.
6. klimaatverandering 7. maatschappelijke inzet diensten

8 Waterzuivering

8.1 Kenmerken productgroep

Inkoop van waterzuivering en slibverwerking door de overheid gebeurt in een aantal fasen:

- de ontwerpfase voorafgaand aan de bouw van een nieuwe installatie
- de realisatiefase waarin de nieuwe installatie gebouwd wordt
- de beheersfase waarin (groot) onderhoud gepleegd wordt

Bij de benadering van het duurzaam inkopen beleid op deze productgroep is het goed vooraf te erkennen dat voor elk van de drie fasen een andere leverancier mogelijk is en dat ook voor elk van deze fasen andere criteria een rol spelen. Vanuit onze methodiek zullen we eerst de productgroep als geheel in ogenschouw nemen om na te gaan in welke richting de sector als geheel een bijdrage kan leveren. Vervolgens zullen we specifiek inzoomen op de drie fasen. In Nederland is waterzuivering van oudsher gebonden aan strenge regelgeving ten aanzien van de kwaliteit van oppervlakte- en drinkwater. In een advies van de SER (1995)¹² wordt waterzuivering om die reden genoemd als een van de sectoren waarin Nederland een *first mover* voordeel heeft ontwikkeld, met sterk in het buitenland gepositioneerde en innovatieve bedrijven. In 2015 gaat bovendien de Kaderrichtlijn Water in werking waarin vanuit Europa strengere eisen worden gesteld aan het waterzuiveringsproces van waterzuiveringsinstallaties. Toch is er ook kritiek op het Nederlandse waterbeleid. In Nederland is de aandacht vooral gericht op het zuiveren van afvalwater en veel minder op beperking van de hoeveelheid afvalwater. In Nederland wordt in huishoudens relatief veel zuiver water gebruikt o.a. voor de toiletreiniging, waardoor er veel verdund afvalwater ontstaat. Ook zijn bijvoorbeeld de kosten die gepaard gaan met het verwijderen van ziektekiemen uit het water relatief hoog. Moderne technieken als anaerobe waterzuiveringsinstallaties worden nog nauwelijks toegepast, hoewel de kennis wel voorhanden is. Deels is dit te wijten aan het lock-in effect (zie hieronder) dat ontstaat doordat installaties niet direct wanneer nieuwe technieken voorhanden zijn vervangen worden.

Wat uit het bovenstaande in ieder geval duidelijk blijkt is dat de techniek bij waterzuivering een belangrijke rol speelt. Waterzuivering is een technisch proces waarbij innovatie een belangrijke rol speelt, zowel vanuit economisch, gezondheids-, kwaliteits- als duurzaamheidsperspectief.

Een eerste snelle scan van de situatie in Nederland laat het beeld zien van een innovatieve, vooraanstaande sector, die opereert in een omgeving waarin een kostbaar goed als water weinig restrictief gebruikt wordt. Dit levert een wat paradoxale situatie op vanuit de duurzaamheidsoptiek. Aan de ene kant hebben we kennis en techniek om duurzaam te

¹² SER (1995), Advies nr. 05/13: Milieu als kans, www.ser.nl

opereren, terwijl we aan de andere kant niet in staat zijn hier over de hele sector een duurzaam te opereren. Het voert te ver voor deze studie om een volledige duurzaamheidsanalyse uit te voeren, maar op basis van deze eerste scan kunnen we zeggen dat er een groot duurzaamheidseffect te bereiken is in deze sector.

8.2 Duurzaamheidsperspectief: wat mag worden verwacht?

Vanuit de door ons voorgestelde methodiek is onderstaande indeling gemaakt. Hierbij worden de volgende onderwerpen beschreven:

- Global issue: aan welke problemen kan waterzuivering een bijdrage leveren?
- Benadering: is er sprake van een positieve of negatieve benadering voor ontwikkeling van criteria?
- Toegepast: wat betekent het probleem voor waterzuivering?
- Relevantie: wat is de relevantie van het probleem in relatie tot de andere problemen waar de productgroep een bijdrage aan zou kunnen leveren?

Tabel 10 *Rischart voor waterzuivering*

	Global Issue	Benadering	Toegepast	Relevantie
A	Onze planeet delen			
1	Opwarming van de aarde	+	Anaerobe verbruikt in vergelijking met klassieke aerobe waterzuivering veel minder energie. Vrijgekomen biogas levert potentieel zelfs energie op, indien hergebruikt. Deze toepassing wordt reeds gebruikt in verschillende industriële takken. Invloed is echter beperkt.	+/-
5	Watertekorten	+	Nieuwe technieken voor waterzuivering zijn een van de basisingrediënten voor oplossing van het tekort aan drinkwater. Waterzuiveringsinstallaties kunnen hier door middel van onderzoek naar innoverende technieken een bijdrage aan leveren.	++
6	Maritieme veiligheid en vervuiling	+	Waterzuivering van industrieel afvalwater leidt tot een schonere maritieme omgeving. De bijdrage die geleverd wordt in dit kader is evident.	+
B	Onze menselijkheid delen			
4	Mondiale besmettelijke ziekten	+	Zuiveren van ziektekiemen uit water leidt tot minder besmettelijke ziekten. Ook hier is de rol van waterzuivering in potentie zeer groot.	+
C	Onze regels delen			
1	Ontwikkeling nieuw belastingstelsel	+/-	Ten dele hebben onze regels effect op waterzuivering en kan wellicht andersom de sector invloed uitoefenen op aanpassing van de regels. Deze invloed is echter beperkt.	-
2	Regels voor biotechnologie			
3	Mondiale financiële architectuur			
4	Illegale drugs			
5	Handels-, investerings- en concurrentieregels			
6	Intellectueel eigendomsrecht			
7	Regels voor elektronisch handelsverkeer			
8	Regels voor internationale arbeid en migratie			

8.3 Criteriaontwikkeling: vertaling naar criteria

Stand van zaken in de sector

Om te bepalen wat de huidige stand van zaken is hebben we gekeken naar verschillende openbare informatiebronnen.¹³ Ook is geput uit de rapportage “Waterwijzer 2004-2005”¹⁴, en de invulling van de Europese Kaderrichtlijn Water (hierna KRW) - die sinds 2000 in werking is getreden en o.a. eisen stelt aan de kwaliteit van het oppervlaktewater per 2015 - in de beleidsnotitie “Pragmatische Implementatie Europese Kaderrichtlijn Water in Nederland”¹⁵.

Uit de beschikbare stukken blijkt dat op een aantal punten de huidige regelgeving niet aansluit bij de vereisten van de KRW (zie tabel hieronder). In hetzelfde document - dat opgesteld is in samenspraak met betrokken partijen - zijn een aantal uitgangspunten opgenomen. Eén algemeen uitgangspunt dat genoemd wordt is: “Nederland zal een goede afweging maken tussen de drie p’s: planet, profit en people.” Verderop in het stuk staat een ander opvallend uitgangspunt, namelijk: “Nederland zal geen nieuw beleid introduceren dat stringenter is dan de Europese normen voorschrijven, tenzij een specifiek Nederlands probleem een specifieke Nederlandse oplossing vergt”. Deze uitgangspunten geven aan dat duurzaamheid een belangrijke rol speelt in het Nederlandse waterbeleid. Tegelijkertijd geeft het ook aan dat de marges om stringenter beleid op te stellen dan de KRW slechts beperkt mogelijk is.

Tabel 11 *Interpretatie Kaderrichtlijn Water*

Moeilijk haalbaar:
<ul style="list-style-type: none"> • prioritaire stoffen • eutrofiërende stoffen • zware metalen en PCB's
Haalbaar met extra inspanning:
<ul style="list-style-type: none"> • gewasbeschermings- / bestrijdingsmiddelen • ecologische doelen • fysieke inrichting en ruimtelijke ordening • grondwaterkwaliteit en -kwantiteit • waterbodems • drinkwatervoorziening
Haalbaar:
<ul style="list-style-type: none"> • ‘nieuwe’ stoffen • kostenterugwinning • publieke participatie

Bron: Pragmatische Implementatie Europese Kaderrichtlijn Water in Nederland.

¹³ O.a.: www.nederlandleeftmetwater.nl, www.waterschappen.nl, www.riool.info.

¹⁴ Waterwijzer 2004-2005 (2004) uitgegeven door het Rijk, het Interprovinciaal Overleg, de Unie van Waterschappen en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten

¹⁵ Pragmatische Implementatie Europese Kaderrichtlijn Water in Nederland: van beelden naar betekenis (2004), De Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat.

Criteria

Zoals aangegeven is de watersector een sector waar de duurzaamheidsparadox - aan de ene kant de technologische kennis om duurzaam te zijn, aan de andere kant een niet duurzaam systeem - heel duidelijk is. Criteria in deze sector zouden in deze optiek dan ook gericht moeten zijn op systeemverandering. Immers, vanuit de analyse op een hoger schaalniveau lijkt de opzet van het systeem de beperkende factor te zijn. Daarnaast geldt in deze sector dat voorkomen beter is dan genezen. Het niet gebruiken van water is beter dan consumeren, en gebruik van afvalwater voor reiniging waar mogelijk is beter dan spoelen met drinkwater.

Bij de benadering van de vraag waar duurzaamheidscriteria bij de inkoop het meeste effect zullen registreren biedt het concept van 'Design for Sustainability' een aardig denkkader. Design for Sustainability is een concept van de Universiteit van Delft, dat zich met name richt op het integreren van duurzaamheidsaspecten in het ontwerp van nieuwe industriële goederen. Het theoretische kader is dat er - naast niets doen - grofweg twee beleidsopties zijn. De ene optie is investeren in nieuwe duurzame technologieën. De tweede optie is het investeren in het verduurzamen van bestaande technologieën. Voor verschillende sectoren kan vervolgens het *break-even-point* worden bepaald voor het effect de verschillende beleidsopties. Voordelen van optie één zijn dat de nieuwste technologieën in een vroeg stadium worden toegepast, waardoor er een groot lokaal effect wordt bereikt. Het nadeel van deze optie is echter dat dit alleen gebeurt wanneer bestaande technologieën zijn versleten, wat - afhankelijk van de levensduur van de installaties - lang kan duren. Het risico is dat verouderde, minder duurzame technieken lang in gebruik blijven. Dit effect wordt wel het lock-in effect genoemd. Optie twee heeft als voordeel dat innoveren in bestaande technieken een direct effect heeft in de breedte. Nadeel is echter dat er geen echte innovatie plaatsvindt.

Toegepast op waterzuiveringsinstallaties zijn voor alle inkoopfasen van waterzuiveringinstallaties duurzaamheidscriteria te bedenken, maar het is de vraag of het meeste effect wordt bereikt bij het ontwerp, de bouw of het onderhoud van waterzuiveringsinstallaties. Een eerste korte gedachte-experiment leert dat investeren in een duurzaam ontwerp de basis is voor de duurzame vernieuwing van de Nederlandse waterhuishouding, oftewel het verduurzamen van het systeem. De duurzaamheidsimpact van de realisatiefase zal veel minder groot zijn, tenslotte is dat een éénmalige actie. Criteria die in dit kader ontwikkeld worden zullen dicht aanliggen tegen criteria voor andere productgroepen, bijvoorbeeld bouwactiviteiten. In de beheersingsfase is de duurzaamheidsimpact potentieel dan weer groter, omdat via allerlei efficiënte aanpassingen aan bestaande installaties direct een effect kan worden bereikt. We werken de ontwerpfase hieronder nader uit.

Ontwerpfase

De ontwerpfase zou moeten leiden tot criteria die focussen op *het introduceren van nieuwe technieken* die een extra bijdrage leveren aan duurzaamheid. Hierbij is het zinvol - en

wellicht vanuit het duurzaamheidsperspectief wel noodzakelijk - het bredere kader van het waterbeleid in overweging te nemen. Vanuit de KRW worden verschillende eisen gesteld aan de kwaliteit van water, maar wellicht kunnen deze deels vertaald worden in eisen aan de duurzaamheid van de nieuw te bouwen installaties. Het is dan wel zaak voor de overheid om hier een duidelijke visie neer te leggen.

Deze visie zou verder moeten gaan dan alleen de techniek, maar ook moeten kijken naar de globale context. In deze globale context is watertekort (A5) een groot probleem, wat deels op te lossen is door techniek. Nederland als waterland is een voorloper in de ontwikkeling van nieuwe technieken. Een negatief criterium zou dus kunnen zijn het uitsluiten van technieken die niet geschikt zijn voor export naar ontwikkelingslanden. Hierdoor kan de markt worden geprikkeld om *breder te denken dan lokale toepasbaarheid*.

Ook een overweging als de operationele kosten in termen van *energieverbruik* van de te bouwen installatie zou kunnen worden meegenomen als een negatief geformuleerd criterium. Technieken die minder energie verbruiken zouden dan hoger scoren. Het nadeel van een dergelijk criterium is, in onze ogen, wederom dat de bijdrage aan het beperken van klimaatverandering (A1) voor deze sector geen kerntaak is. Inkooptechnisch zou dit criterium dan eerder als wens geformuleerd kunnen worden.

8.4 Eisen en effectuering

De internationale context van water biedt veel aanknopingspunten voor keuze tussen verschillende aanbiedingen. De mogelijkheid van internationaal toepasbaarheid of internationaal potentieel van een bepaalde techniek kan een *echte* bijdrage leveren aan het oplossen van het specifieke probleem van (drink)watertekorten. Een relatief eenvoudige eis als: “biedt de aangeboden techniek mogelijkheden om internationaal te worden toegepast in probleemgebieden?”, is hier wel denkbaar.

De lokale systeemverandering kan ook door eisen worden gestuurd. Hier kan de lat in onze optiek ook relatief hoog worden gelegd. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan vragen als: “biedt de techniek de mogelijkheid voor gescheiden afval- en drinkwater” of “wordt gebruik gemaakt van de Best Available Technique?”

Energie-efficiëntie van installaties lijkt minder voor de hand liggend als strikt criterium. Sterker nog, de energie-efficiëntie van een installatie lijkt ondergeschikt te zijn aan de eerder genoemde aspecten van internationale toepasbaarheid en de bijdrage aan systeemverandering. Niet alleen ligt dit niet in kern-competentie van de sector, ook kan het strijdig zijn met de andere doelstellingen.

Voor alle genoemde effecten geldt overigens, zoals eerder aangegeven, dat nader onderzocht moet worden in hoeverre stringenter beleid mogelijk is zonder de afspraken met de sector in het kader van de kaderrichtlijn water te schenden.

Tabel 12 *Samenvattend overzicht waterzuivering*

Focus en prioritisering
Watertekorten en -problematiek wereldwijd is een van de grootste uitdagingen van de 21 ^{ste} eeuw. Het ligt voor de hand dat de hele sector zich richt op het meedenken aan oplossen van deze problemen. Op lokaal niveau is het ombuigen van het systeem de meest voor de hand liggende uitdaging. Als bijproduct lijkt energie-efficiëntie interessant in het wensen kader.
8. internationale context 9. systeem verandering; bijdrage aan hervorming waterhuishouding 10. energie-efficiëntie
Operationaliseren
In de ontwerpfase kan duurzaam inkopen op het eerste gezicht de grootste rol spelen. Verdere analyse is echter wenselijk. Bij de ontwikkeling en aanbidding van nieuwe technieken en ontwerpen is de internationale context erg relevant. Energie-efficiëntie van de installatie is nagenoeg bijzaak en kan slechts als wens worden geformuleerd in het licht van de andere twee gebieden.
11. internationale mogelijkheden voor toepassen van de techniek 12. gescheiden systemen voor afvalstromen en drinkwaterstromen 13. (energie-efficiëntie)
Internaliseren
Streng zijn is zeer wel mogelijk op de eerste twee punten. Energie-efficiëntie behoeft geen strengheid.
14. de techniek dient internationaal toepasbaar te zijn, met name in probleemgebieden 15. de techniek moet een bijdrage leveren aan de hervorming waterhuishouding

Literatuurlijst

- Abma, A.-J., C. M. Ree, et al. (2001). Een milieuvergunning systematisch beoordelen. Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, De Chemiewinkel.
- Broekhof, M. and F. J. Sijtsma (2002). "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: hoe meet men dat?" SPIL(185-186): 23-28.
- Hellendoorn, J. C. (2001). Evaluatiemethoden ex ante - een introductie. Den Haag, SDU Uitgevers.
- Janssen, R., M. v. Herwijnen, et al. (2000). BeslissingsOndersteunend Systeem voor Discrete Alternatieven (BOSDA). Amsterdam, Instituut voor Milieuvraagstukken - Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kamann, D. J. F. (2003). Duurzaam uitbesteden: een definitiestudie Groningen, Groningen Research Institute of Purchasing.
- Keeney, R. L. and H. Raiffa (1976). Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs. New York, John Wiley and Sons.
- Keeney, R. L., D. V. Winterfeldt, et al. (1990). "Eliciting public values for complex policy decisions." Management Science 36(9): 1011-1030.
- Moll, H. C., K. Noorman, et al. (2006). Pursuing more sustainable consumption by analysing household metabolism in European countries and cities. The Earthscan Reader on Sustainable Consumption T. Jackson. London, Sterling VA, Earthscan.
- Sijtsma, F. J. (2006). Projectevaluation, sustainability and accountability - Combining cost-benefit analysis and multi-criteria analysis. Groningen, Stichting REG (PhD Thesis).
- Sijtsma, F. J. and M. Broekhof (2002). "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: wat is dat?" SPIL(183-184): 20-24.
- Sijtsma, F. J., M. Broekhof, et al. (2002). "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: de kern van de zaak is de sector." SPIL(187-188): 25-32.
- SociaalEconomischeRaad (SER) (2000). De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen. Den Haag, SER.
- Winterfeldt, D. v. and W. Edwards (1986). Decision analysis and behavioral research. Cambridge, Cambridge University Press.

Bijlage 1 Een overzicht van de productgroepen en hun scores

Productgroepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1	F Politieke gevoeligheid	H voorbeeldwerking	Totaalscore 2
100	PERSONEELSGERELATEERDE ZAKEN							
101	Studie & opleiding	-	-	+	0			0
102	Reis - & verblijfkosten	+	-	+	1			1
104	Bedrijfskleding - aanschaf	+	+	+	2			2
104	Bedrijfskleding - reiniging	+	-	-	0			0
106	Kinderopvang	-	-	+	0			0
107	Representatiekosten	-	-	-	0			0
108	Verhuis/detacheringskosten	-	-	-	0			0
109	Externe vergader- en verblijffaciliteiten	-	-	-	0			0
200	KANTOORINRICHTING EN BENODIGDHEDEN							
201	Kantoorartikelen	+/-	+/-	+	1			1
202	Kantoorinrichting	+	-	+	1			1
203	Kantoorapparatuur	+	+/-	+	1,5			1,5
204	Reproductie apparatuur	+	+/-	+	1,5			1,5
205	Papier	+	-	+	1			1
206	Drukwerk (commercieel)	+	-	+	1			1
207	Vakliteratuur en abonnementen	-	-	-	0			0
300	AUTOMATISERING / TELECOMMUNICATIE							
301	Aanschaf hardware	+	+	+	2			2
302	Aanschaf software	-	-	+	0			0
303	Netwerken / infrastructuur	+	-	+	1			1
304	Telefoonapparatuur	+/-	+/-	-	0			0
305	Telefoondienst vast en mobiel	-	-	-	0			0
400	ADVISEURS EN FLEXIBELE ARBEID							
401	Adviesdiensten, exclusief de onderstaande diensten	-	-	+	0			0
402	Uitzendkrachten	-	-	-	0			0
409	Ingenieurs- en milieudiensten	*	-	+	0,9			0,9

Productgroepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1	F Politieke gevoeligheid	H voorbeeldwerking	Totaalscore 2
500	VERVOER, EMBALLAGE, VERZEKERINGEN							
501	Dienst-/lease vervoersmiddelen	+	-	-	0	+	+	1
502	Vracht/ porti/ verzendkosten	-	-	-	0			0
503/ 826	Transport - uitbesteed	+/-	-	-	0	+	+	1
504	Bankkosten	-	-	-	0			0
505	Verzekeringen	-	-	-	0			0
510	Zware motorvoertuigen	+	-	-	0	+	+	1
511	Civil- en cultuurtechnische voertuigen	+	-	-	0	+	+	1
512	Onderhoud aan transportmiddelen	+	-	-	0			0
513	Brandstoffen	+	-	-	0	+	+	1
600	AANSCHAF/HUUR GEBOUWEN, INSTALLATIES							
603	Huur gebouwen enz.	+	-	+	1			1
604	Burger- en Utiliteitsbouw, realisatie en renovatie	+	-	+	1			1
610	Aanschaf E-installaties	+	-	+	1			1
611	Aanschaf W-installaties	+	-	+	1			1
612	Ruwbouw burger- en utiliteitsbouw	+	-	+	1			1
613	Ruwafbouw	+	-	+	1			1
614	Afbouw	+	-	+	1			1
700	EXPLOITATIE, BEHEER GEBOUWEN, INSTALLATIES							
701	Onderhoud bouwkundig	+	-	+	1			1
702	Onderhoud E-installaties	+	-	+	1			1
703	Onderhoud W-installaties	+	-	+	1			1
704	Schoonmaak	+	-	+	0			0
705	Beveiliging	-	-	+	0			0
706	Catering	+	-	+	1			1
707	Gas	+	-	-	0	+	+	1
708	Water	-	-	-	0			0
711	Bedrijfshulpverleningmateriaal	-	-	-	0			0
713	Overige kosten exploitatie gebouwen			0			
714	Drankautomaten	+	-	+	1			1
715	Elektra	+	-	-	0	+	+	1

Productgroepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Marktbeïnvloedings- potentieel	Totaalscore 1	F Politieke gevoeligheid	H voorbeeldwerking	Totaalscore 2
800	Grond-, weg- en waterbouw (GWW)							
801	Wegennet, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
802	Verkeers(regel)installaties, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
803	Riolering, realisatie en groot onderhoud	*	-	++	0,9			0,9
804	Groenvoorzieningen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
805	Waterkeringen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
806	Waterzuiveringsinstallaties, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
806	Waterzuiveringsinstallaties, slibverwerkingsinstallaties	+	-	++	2			2
807	Watersystemen en vaarwegen, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
808	Overige werken in de GWW-sector, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
816	Overig (klein) onderhoud GWW-sector	-	-	++	0			0
817	Openbare verlichting	+	-	++	2			2
818/819/820	Chemicaliën, zout en polymeren	+	-	++	2			2

Productgroepnr.	Omschrijving productgroep	B Milieu impact	C Sociale impact	D Markteinvloeding s-potentieel	Totaalscore 1	F Politieke gevoeligheid	H voorbeeldwerking	Totaalscore 2
	STADSBEHEER							
821	Gereedschappen en klein materiaal	-	-	-	0			0
822	Parkeerapparatuur	-	-	++	0			0
823	Parkeer beheer garages/terreinen	-	-	++	0			0
825	Gladheidsbestrijding materieel (excl. Zout)	-	-	++	0			0
826	Grondwerken	-	-	++	0			0
827	Sanering/grondreiniging	+	-	++	2			2
828	Sloopwerkzaamheden	+	-	+	1			1
829	Kunstwerken, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
830	Spoor- en tramwerken, realisatie en groot onderhoud	+	-	++	2			2
831	Leidingen, realisatie en groot onderhoud	*	-	++	0,9			0,9
832	Kleine kunstwerken en gemalen	*	-	++	0,9			0,9
834	Conserveringswerken	+	-	+	1			1
835	Inzamelmiddelen, containers etc	-	-	++	0			0
836	Inzamelmiddelen, inzamelsystemen (boven- en ondergronds)	+	-	++	2			2
837	Afvalinzameling	+	-	++	2			2
838	Beheer en onderhoud inzamelmiddelen	-	-	++	0			0
839	Reiniging openbare ruimte	+	-	++	2			2
	STADSONTWIKKELING							
840	Grondverwerving	*	-	+	0,9			0,9
840	Verwerking van afvalstoffen	+	-	++	2			2
842	Bouwrijp maken terrein	+	-	+	1			1
900	Welzijn							
902	Leerlingenvervoer	+	-	++	2			2
903	WVG-vervoer (of CVV-vervoer)	+	-	++	2			2
904	Openbaar Vervoer	+	-	++	2			2
910	Uitvoering arbeidsmarktbeleid	-	*	++	0,9			0,9
911	Inburgeringstrajecten	-	*	++	0,9			0,9
912	Hulp in het huishouden	-	-	++	0			0
913	Algemeen maatschappelijk werk	-	-	++	0			0
914	Schuldhelpverlening	-	*	++	0,9			0,9
1000	Hulpverlening							
1001	Blusmiddelen en -uitrusting	*	-	++	0,9			0,9
1002	Geweldsmiddelen en uitrusting	-	-	++	0			0
1003	Verkeersactiviteiten (wegslepregelingen)	-	-	++	0			0
1004	Arrestantenzorg	-	-	++	0			0

Bijlage 2 Analyse van criteria: cases

Bijlage 2 is op verzoek verkrijgbaar bij de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RUG.

Bijlage 3 Inductieve werkwijze

De werkwijze van de RUG om voor SenterNovem te komen tot een handreiking voor de criteriastructuur is als volgt.

1. Cases analyseren - SenterNovem legt een kleine greep aan concept criteria (meestal gesplitst in 'eisen' voor de inkoop en 'wensen') voor bepaalde in te kopen producten en of diensten voor aan de RUG, soms met reeds beschikbare duurzaamheidsverkenningen. Concreet gaat het hier om de inkoop van: gas, elektra, tonercartridges, computers en papier. De RUG analyseert deze en voorziet ze van commentaar vanuit het denkraam uit deel 1. (Voor de resultaten hiervan zie Bijlage 2)
2. Concept handreiking maken - Uit de bespreking van dit beperkte aantal destilleert de RUG een algemene handreiking.
3. Handreiking verbeteren - Deze handreiking wordt daarna verder getoetst, o.a. door overleg met SenterNovem medewerkers met als doel hem beter te maken.

Later is hier voor Deel 2a en 2b aan toegevoegd:

4. Uitwerken van de methodologie voor een tweetal productgroepen: externe adviesdiensten en waterzuiveringsinstallaties.

Publicaties¹⁶ van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (vanaf 1997)

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentie-kracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.

¹⁶ Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie & Bedrijfskunde hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebrocheerd. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002.
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes*, 2003.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus J. Jepma, Elise Kamphuis (eds.), *Developing Countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico. An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Microfinance for housing in Nicaragua: is joint-liability an effective mechanism?*, 2004.
- EC 138 Patricia Eijgelaar, Johan Feikens, *De helpende hand. Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB*, 2004.
- EC 139 Carsten van Calck, Saskia Grit, Michiel Kuizenga, Nienke de Vos, Marjolein Wagijo, Elise Kamphuis (red.), *Er gaat niets boven Groningen, behalve Borkum. Een consumentenonderzoek naar de populariteit van Borkum onder Noord-Nederlanders*, 2005.
- EC 140 Evert-Jan Veldkamp, *Het toegevoegde waarde overzicht in het jaarverslag. Een analyse van het maatschappelijk nut*, 2003.
- EC 142 Gertjan Laan, *Investeren in breedband internet. Kosten-baten verkenning van verschillende alternatieven voor de gemeente Eemsmond*, 2004.
- EC 143 Annechien Pronk, *Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring? Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de drie Noordelijke Kamers van Koophandel*, 2004.
- EC 144 Niels Roek, *Duurzaam ondernemen integreren in het management-informatiesysteem: de case Gasunie*, 2004.

- EC 145 Kristel Ravenhorst, *Een cadeau met een goed doel. Een onderzoek naar het gebruik van de cadeaubon van de Wereldwinkel*, 2004.
- EC 146 Frank Dijkstra, *Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels*, 2004.
- EC 147 Marjolein Vijver, *NEWS! Taking it to another level! A research into how the national associations of European World Shops can increase their professionalisation*, 2004.
- EC 148 Christine Olijve, Eveline Smit, Doenja de Vries, *Milieu...??? Ik kom uit een voortreffelijk milieu. Onderzoek naar milieubewustzijn onder de Drentse bevolking*, 2004.
- EC 149 Klaas Kooistra, Rob de Vries, *Geef gas met aardgas. Onderzoek naar de economische haalbaarheid van rijden op aardgas in Noord-Nederland*, 2004.
- EC 150 Pipien Voogd, *Woonwensen van 55-plussers. Een onderzoek naar de woonwensen van 55-plussers in de gemeente Haren*, 2005.
- EC 151 Valentijn Bolhuis, *Friese sterkten in economisch perspectief. Toekomstvisie op de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de provincie Friesland*, 2005.
- EC 152 Machiel Adema, *Bedrijventerreinen in Tynaarlo. In hoeverre zijn bedrijven lokaal gebonden?*, 2005.
- EC 153 Drs. Frans J. Sijtsma, Drs. Friso de Jong, Prof.dr. Jouke van Dijk, Dr. Jaap de Vlas (RIKZ), Prof.dr. Wim J. Wolff, *Analyse belangrijkste problemen en uitdagingen van de Wadden – Samenvattend eindrapport*, 2005.
- EC 154 Drs. Frans J. Sijtsma, Drs. Friso de Jong, Prof.dr. Jouke van Dijk, Dr. Jaap de Vlas (RIKZ), Prof.dr. Wim J. Wolff, *Analyse belangrijkste problemen en uitdagingen van de Wadden – Hoofdrapport*, 2005.
- EC 155 Eise Spijker, Remco Wammes, *In search of the 'Holy Grail' – University-Industry Relationships at the University of Groningen*, 2005.
- EC 156 C.J. Kuijvenhoven, *Unraveling the web. How to improve the International Network of Science Shops*, 2005.
- EC 157 Heleen van der Werk, *Klanttevredenheid bij het Centrum voor de Kunsten a7 – De ontwikkeling van een meetsysteem*, 2005.
- EC 158 Marjolein Roo, *Cultuur: de economische motor?*, 2005.
- EC 160 Harm de Graaf, *VERAF onder de loep. De verwachtingen en de wensen van de doelgroep*, 2005.
- EC 161 Jos Meijerhof, *Finding attractive markets for the educational programs of the Energy Delta Institute (EDI) – Market research in three European regions*, 2005.
- EC 162 H.J.J. van der Kolk, *Wie ontsteekt de CNG-motor? Een onderzoek naar het maatschappelijk draagvlak van milieuvriendelijke mobiliteit op de Wadden*, 2005.
- EC 163 Dirk Minnema, *De arbeidsmarkt op! Een onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van PRO en REC-leerlingen*, 2005.
- EC 164 Arnoud Derk Jan Wolsink, *Building a Transition Game – Corporate Social Responsibility and the airline industry*, 2005.
- EC 165 Marika Stegmeijer, *Finding attractive markets for the educational programs of the Energy Delta Institute (EDI) – Market research in North Africa, the Middle East and South-East Asia*, 2005.
- EC 166 Jan Henk Tigelaar, *Duurzaam handelen bij het waterschap Hunze en Aa's*, 2005.
- EC 167 Marian Kroes, *De waardering van luierreclycling. Een casestudy onder consumenten in de stad Utrecht*, 2005.
- EC 168 Gerrit Bremer, *Duurzaam denken bij het waterschap Hunze en Aa's*, 2005.
- EC 169 Sander Stoter, *Competitive Positioning in Global Energy Education – A research for the Energy Delta Institute*, 2005.

- EC 170 Jasper Bakker, Sijbren de Jong, *Leren is Ondernemen – Draagvlak voor een vignet Leren Ondernemen?*, 2006.
- EC 172 Willem Straat, *Herbestemming van karakteristieke objecten in Noord Groningen*, 2006.
- EC 173 Gerjan Elzerman, *De kas opmaken – Economisch perspectief van de glastuinbouw in Sappemeer en omgeving*, 2006.
- EC 176 Tressy Hop, *Relink Life and work – LiWo oplossingen*, 2006
- EC 177 Murat Duman, Luciaan Boels, *Waste to Energy – Assessment of Essent's waste wood gasification process according to the Waste Incineration Directive and its implementation in the netherlands*. EDReC and Science Shops of Chemistry and Economics, Management & Organization, 2007.
- EC 178 Pieter Crucq, Hendrik-Jan Hemminga, *Decentralization and Economic Growth per capita in Europe*, 2007.
- EC 179 Roylea Pierre, *"Je gaat er ziek heen en komt genezen terug" – Een onderzoek naar de genderspecten van de aSB herbeoordelingen in de provincie Friesland*, 2007.
- EC 180 Anke van Amelsfoort m.m.v. Rudi Zwier, *Weg vrij voor duurzame brandstoffen? Onderzoek naar bereidheid consument om over te schakelen op duurzame brandstoffen*, 2007.
- EC 181 Pascal Meppelink, *Een slimme meid is op haar pensioen voorbereid. Wat de afschaffing van de partnertoeslag op de AOW betekent voor verschillende groepen vrouwen*, 2007.
- EC 182 Matthijs Sterken, *Samenwerking in Welzijn en Kinderopvang de oplossing voor meer concurrentie? Een bedrijfskundige toepassing om tot een afstemming te komen tussen de structuren van de instellingen en de ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving*, 2008.

Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuwesches*, 2001.
- WD 2001-2 U. Futh, *Metten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.

- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.
- WD 2002-5 drs. Frans J. Sijtsma, prof. dr. P.H. Pellenbarg, *Concurrentie-analyse Europark Coevorden*, 2002
- WD 2003-3 drs. Frans J. Sijtsma, *Economische gevolgen van de PKB Waddenzee in de Kop van Noord-Holland. Een beoordeling van het ECORYS-NEI rapport*, 2003.
- WD 2004-1 dr. D. Strijker, *Opmerkingen bij het PPO-rapport 'Glastuinbouw in de gemeente Eemsmond'*, 2004.
- WD 2005-1 drs. Frans J. Sijtsma, *Evaluatie van STIPO. Een verkenning van effecten en verbeteringsopties van het Stimuleringsproject voor Innovatie in Plattelandsondernemingen in Noord-Nederland*, 2005.
- WD 2005-2 Hugo de Vries, *De toekomst van het Landelijk Overleg Wetenschapswinkels*, 2005.
- WD 2006-1 Drs. F.J. Sijtsma, *De ratio voor de randweg Heeg*, 2006.
- WD 2006-2 Pawel Madry, *Kabel Noord's Network Infrastructure Development*, 2006.
- WD 2007-1 Dr. Frans J. Sijtsma, *Beoordeling van het 'Bewonersonderzoek dagelijkse boodschappen Nijmegen Dukenburg'*, 2007.
- WD 2007-2 Dr. F.J. Sijtsma, *Een nieuwe ratio voor de randweg Heeg?*, 2007.
- WD 2007-3 Dr. F.J. Sijtsma, *Het maatschappelijk belang van het Polderhoofdkanaal*, 2007.